

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL, ACUERDO SEP. NO. 15018

PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN

EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.



DIRECCIÓN GENERAL ACADÉMICA

DOCTORADO EN ESTUDIOS CIENTÍFICO—SOCIALES

**LAS RELACIONES DE PODER EN LOS INTERCAMBIOS
COMERCIALES DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL TEQUILA Y
SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LA RAMA
INDUSTRIAL.**

TESIS PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL
GRADO DE DOCTOR EN ESTUDIOS CIENTÍFICO—SOCIALES

PRESENTA:

José Luis Orozco Martínez

Director de tesis: Dr. Luis Ignacio Román Morales

TLAQUEPAQUE. JALISCO NOVIEMBRE DE 2011

Resumen

Las relaciones de poder permean todo el ámbito de la interacción humana, individualmente o en grupos. Estas relaciones se dan en situaciones concretas que influyen, y en muchos casos determinan, el resultado de dicha interacción, dependiendo de las fuentes de poder de los respectivos interactuantes, y la capacidad y forma en que éstos utilizan dicho poder en situaciones particulares.

Los ejercicios del poder se hacen patentes en las relaciones de intercambio comercial de la cadena productiva del tequila, que pueden originar colaboración o conflictos al interior, entre los agentes: agaveros, coyotes, tequileros, dueños de marca y comercializadores, y al exterior de la misma con las autoridades y la sociedad.

Las pérdidas o ganancias, resultado de las relaciones comerciales, entre los agentes involucrados, se derivan, en gran parte, de los diferentes grados de poder que tienen y de la forma que lo utilizan, ya que en la práctica no se dan intercambios comerciales en condiciones igualitarias de poder.

Los atributos de poder que poseen algunos agentes en la cadena productiva del tequila, como comercializadores nacionales o extranjeros, les permite obtener para sí mismos, gran parte del valor que se genera en uno o varios eslabones de la cadena en detrimento de los tequileros. El poder combinado de comercializadores y tequileros, a su vez, repercute en grandes pérdidas para los agricultores del agave. Los agentes poderosos, además son proclives a recibir un trato preferencial por parte de las autoridades regulatorias.

Estos ejercicios de poder, inciden de manera importante en la competitividad internacional de la rama industrial del tequila, ya que sólo unos pocos agentes tienen acceso a mercados o tecnologías de punta y pueden influir en las decisiones de las autoridades, desplazando de los mercados a los agentes que tienen menor poder, conocimiento y habilidad para utilizarlo, propiciando que se conformen estructuras oligopólicas.

El resultado de la dinámica de los ejercicios de poder entre los agentes han provocado que la rama industrial del tequila no haya desarrollado su potencial y

padezca problemas cíclicos o permanentes sin que se vislumbren condiciones para la formación de redes colaborativas en la cadena, que permitan afrontar los problemas de manera conjunta y eventualmente solucionarlos o minimizarlos, además de convertir a esta actividad económica en un detonador del desarrollo de las regiones productoras.

Palabras clave: Poder, conflictos, intercambios comerciales, estructuras de mercado, cadenas productivas, clúster, competitividad.

— 0 — 0 — 0 —

Abstract

Power relations permeate the entire field of human interaction, individually or in groups. These relations occur in situations that influence, and often determine, the outcome of the interaction, depending on the power sources of the respective interactants, and the capacity and ways they use that power in particular situations.

The exercises of power are evident in the trade relations of the tequila production chain, which can lead to collaboration or conflict within the chain, between agents –agaveros, middle–men , tequileros, brand owners and traders– and outside the chain, with the authorities and society.

Gain or losses resulting from the trade relations among the agents involved, largely derive from the different power levels they have and the way they use it, since in practice trade exchanges do not take place with equal power levels.

The power levels of some agents in the tequila production chain, as national or foreign traders, allows them to obtain for themselves much of the value generated in one or several of the links in the production chain negatively affecting the tequileros. The combined power of traders and tequileros, pushes the agave farmers into big losses. Powerful agents, moreover, usually receive preferential treatment from the regulatory authorities.

These exercises of power, have a major impact on the international competitiveness of the tequila industry, as only few agents have access to markets or advanced technologies, and may influence the authorities on their decisions, shifting from the markets those agents who have less power, knowledge or skills, thus creating an oligopolistic market structure.

The dynamics of the exercise of power between players has driven the tequila industry not to realize its full potential and rather suffer from permanent or cyclical problems without any signs that conditions are developing for the formation of collaborative networks in the production chain that can allow agents to cope with the problems together and eventually solve or minimize, in addition to transforming this economic activity into a platform for the development of the producing regions.

Keywords: Power, Conflicts, Commercial Exchanges, Market Structures, Production Chains, Cluster, Competitiveness.

— 0 — 0 — 0 —

ÍNDICE

Resumen	5
Abstract	7
Agradecimientos	11
Introducción	13
Capítulo I. Planteamiento de la investigación	17
1.1 Tema de investigación	17
1.2 Objeto de estudio	17
1.3 Conflictos en la rama industrial del tequila	19
• La sobreoferta y escasez de agave	19
• Vinculación del tequilero con la siembra de agave	19
• El intermediarismo en la comercialización de agave	19
• El marco regulatorio del tequila	20
• El sistema impositivo.	21
• La adulteración y falsificación de la bebida	21
• Las exportaciones a granel, el embotellado de origen y la eliminación de la categoría tequila	22
• La oligopolización de la rama industrial	23
• Integración del comercializador en la fabricación o maquila de tequila	23
• Falta de cooperación en la cadena productiva de la rama industrial del tequila	24
1.4 Objetivo general Objetivos específicos	22
1.5 Preguntas de investigación	25
1.6 Hipótesis de trabajo	25
1.7 Metodología del trabajo	27
• Método de investigación	30
• Interrelaciones en la rama del tequila	34
1.8 Justificación de la tesis	34
Capítulo II. Referente analítico teórico—conceptual	37

2.1 El poder y los conflictos	37
2.2 Estructuras de mercado e intercambios comerciales	46
2.3 Las cadenas productivas y los clúster	57
2.4 La competitividad en una industria	76
2.5 Conclusiones del capítulo II	90
Capítulo III. Contexto del sector tequilero	93
3.1 Una breve visión panorámica del poder en la historia del tequila	93
3.2 Situación actual de la rama industrial del tequila	96
3.3 La competitividad de la rama industrial del tequila	112
3.4 Evolución de la rama entre 1995 y 2008	120
3.5 Conclusiones del capítulo III	130
Capítulo IV. Análisis de la investigación de campo	135
4.1 Las relaciones de poder y los conflictos	135
4.2 Las estructuras de mercado y de los intercambios comerciales	170
4.3 Las cadenas productivas y de los clúster	188
4.4 La competitividad de la rama industrial del tequila	204
4.5 Conclusiones del capítulo IV	228
Conclusiones generales de la tesis	231
Bibliografía	251
Anexos	263

*“Y un mercader dijo: Háblanos del comprar y vender.
Y él contestó:
La tierra produce frutos para vosotros, y no querriais más,
sabiendo cómo llenar vuestras manos.
Y, es en el intercambio de los regalos de la tierra,
donde hallareis abundancia y satisfacción.
Y a menos que el trueque se haga con justicia y amor,
no os arrastrará sino al hambre y a la codicia.”*

Gibrán Jalil Gibrán

Agradecimientos

Este documento, es sin duda, el trabajo más pesado y complejo que he emprendido en mi vida profesional, por lo no quiero renunciar a la oportunidad, de dejar testimonio de agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma, me impulsaron y apoyaron para lograr obtener el grado de doctor.

En primer lugar, quiero agradecer, merecidamente a mi director de Tesis, Doctor Luis Ignacio Román Morales, quién siempre creyó en mí, aún en los momentos más difíciles, y dedicó su tiempo y sus amplios conocimientos, no solo para cristalizar mi deseo de doctorarme, sino para dirigir mis esfuerzos, muchas veces dispersos, para elaborar un documento que cumpliera con los requisitos teóricos, metodológicos y de tratamiento de la información, exigidos en una tesis doctoral.

A los otros miembros de mi comité tutorial, Doctores Alvaro Rafael Pedroza Zapata y Juan Antonio Ortiz Valdés, por su disponibilidad y actitud crítica, positiva y propositiva, que sin duda colaboraron al desarrollo de esta tesis.

Al Licenciado en Ciencias Biológicas Floriberto Miguel Cruz, Comisionado Técnico del área de verificación del Consejo Regulador del Tequila, quién estuvo siempre dispuesto a proporcionarme información, a despejar mis dudas y orientarme en la búsqueda de información relevante.

También quiero reconocer la contribución de todos y cada uno los maestros que tuve durante mis estudios y que aportaron, desde su especialidad, los conocimientos que obtuve y que de alguna manera se encuentran reflejados en esta tesis. Mi agradecimiento es principalmente para la Doctora Laura Rebeca Mejía Arauz, quién pacientemente me guió para el desarrollo metodológico del trabajo y al Doctor David Velasco Yañez SJ, quién me recibió en varias ocasiones y me orientó para lograr consolidar las ideas dispersas que traía en constructos estructurados, argumentados e integrados. A Clementina Gutiérrez Zúñiga, que me auxilió con la revisión final del texto.

Asimismo, dejo constancia del apoyo que recibí de las autoridades académicas y administrativas del ITESO, que me concedieron la oportunidad y el tiempo para realizar mis estudios. No quiero omitir al Maestro Enrique Hernández Medina, mi jefe directo cuando solicité su ayuda para ingresar al programa doctoral, al Maestro José Habvi Espinoza, y al Doctor Luis Edmundo Garrido Sánchez quiénes continuaron apoyándome cuando ocuparon la jefatura del departamento al cual estoy adscrito.

Finalmente, y no por ser los menos importantes, agradezco el apoyo y motivación que recibí de mi familia. El de Cristina, quién pacientemente aceptó por mucho tiempo mis encerronas y ensimismamientos, robándole el tiempo que debía de dedicarle a ella para destinarlo a mis estudios. Las de Luis Alfonso y de Fernanda, a quienes a través de este documento, quiero enseñarles que lo que con afán se busca y que con perseverancia se sigue, se ve coronado con el logro. A mis padres, quienes me pusieron en la senda del estudio, mi papá sembrando en mí la persistencia en alcanzar mis propósitos por difíciles que parecieran, y mi mamá, quién desde pequeño me inculcó el amor por la lectura y el estudio y siempre procuró que en mi casa hubiera libros por leer.

También agradezco a todas aquellas personas, que voluntaria o involuntariamente me sirvieron de receptores de teorías y autores y desde su punto de vista me retroalimentaron.

Gracias a todos.

Introducción

Mi interés por la rama industrial del tequila nació entre finales de los años ochenta y principios de los noventa, cuando buscaba ejemplos para mis cursos de planeación estratégica en la Maestría en Administración en una industria que fuera interesante para los alumnos, que conocieran al menos superficialmente, que la información del caso fuera accesible y que fácilmente se pudieran confirmar los casos y escritos que realizaba. Así empecé a estudiar esta rama industrial.

Entonces, el tequila aún no comenzaba a distinguirse como una bebida internacional, ya que las exportaciones eran pobres y, en su mayoría, a granel. No existía el Consejo Regulador del Tequila y, aunque el tequila ya gozaba de la Denominación de Origen, aún no era reconocida mundialmente y el TLCAN no había sido firmado.

El Sr. Jesús López Román (Q.E.P.D.), a quien conocía con anterioridad, dueño de *Tequila San Matías*, me adentró en el fascinante mundo del tequila. En forma desinteresada y con la paciencia y la dedicación de un maestro, me fue enseñando los secretos, el arte y la cultura del tequila. Me presentó a muchos tequileros, entre ellos quiero destacar al Lic. Antonio Núñez Hurtado, dueño de *Tequila el Viejito*, de quien también aprendí mucho de la bebida y me introdujo en el selecto grupo de los tequileros.

En ese tiempo llegó a la Maestría un alumno extranjero que se había trasladado a México con la finalidad de exportar tequila a Europa. Para lograrlo, teníamos que conseguir el tequila y contar con una marca que fuera corta, fácil de pronunciar en distintos idiomas, que estuviera disponible en el IMPI y que denotara elegancia y distinción. La opción fue “Tequila Porfirio”, que se transformó en *Tequila Porfidio*.

Si la memoria no me traiciona, el primer embarque se realizó en 1992. Tal fue su éxito en Europa, que al poco tiempo ya estaban solicitando el resurtido. Este primer embarque, junto con la venta al menudeo y medio mayoreo que hacíamos en el mercado nacional, nos dio la liquidez necesaria para empezar a pagar los créditos adquiridos e ir conformando un capital de trabajo suficiente para empezar a crecer en ventas y prestigio.

Posteriormente, vino la exportación a los mercados de Japón y Estados Unidos. Un terremoto en Japón y la creciente exportación de contenedores a los Estados Unidos, nos colocó en una situación en la que el capital de trabajo era insuficiente para continuar con la operación. Ahí terminó mi aventura como empresario tequilero, dueño de marca. Me separé de la sociedad, pero regresé a mis estudios sobre el tema, ahora con experiencia de primera mano del mundo del tequila. Seguía enamorado de la rama.

Cuando inicié los estudios de doctorado, el Dr. Enrique Valencia Lomelí comentó que, aunque habíamos presentado un anteproyecto de investigación para ingresar, éste no sería el definitivo; que trabajáramos en un proyecto cuyo tema nos apasionara. Con esta idea dando vueltas en la cabeza, y platicando con mi director de tesis, llegué a la conclusión de que tenía que investigar sobre el tequila, pero no para profundizar en lo que ya sabía sino para conocer lo que no sabía sobre esta rama industrial.

Con estos antecedentes se gestó el proyecto denominado “Las relaciones de poder en los intercambios comerciales: la cadena productiva del tequila y su incidencia en la competitividad de la rama industrial.” Con un esbozo bastante avanzado, procedí al desarrollo de la investigación que en este documento describo en cuatro capítulos.

El capítulo I contiene el protocolo de la investigación con un enfoque interdisciplinario. Este capítulo da cuenta de la definición, delimitación y problematización tanto del tema como del objeto de estudio; describe los objetivos, el general y los particulares, y las preguntas que guiaron la investigación, así como el establecimiento de una hipótesis de trabajo, a la vez que se formulan las variables de investigación; finalmente, se describe la metodología que se utilizó en la investigación y la justificación de la tesis bajo el criterio de originalidad y aportación al conocimiento del objeto de estudio.

En el capítulo II, titulado “Referente analítico de conceptos teórico—conceptuales”, doy cuenta de la investigación sobre los conceptos y teorías de las variables, como sustento del tratamiento de las mismas durante la redacción de la tesis. Este capítulo se divide en cuatro apartados:

El primero trata de la naturaleza de las relaciones de poder y los conflictos. Introduce los conceptos e interpretaciones de las teorías del poder de Bourdieu y Jones, principalmente, y se definen y tipifican los conflictos puntualizando el rol de las autoridades en su gestión. En el desarrollo del segundo apartado se definen los intercambios comerciales y las estructuras de mercado, con la finalidad de encontrar el sustento para analizar la naturaleza y el origen del poder en estos conceptos. En el tercero se establece el marco teórico—conceptual y se plantea un debate sobre las cadenas productivas y sus diferentes formas de abordarlas; asimismo, hablamos sobre las teorías de los clúster como forma de competir y de colaborar en una economía globalizada. Finalmente, el cuarto apartado de este capítulo está dedicado a la competitividad, que se aborda desde el punto de vista de diferentes autores y sus aportaciones, haciendo énfasis en el uso del diamante de Porter para medir este concepto. Se profundiza en el estudio de los clúster como una forma de lograr una competitividad sustentable en el largo plazo. Con estos cuatro apartados desarrollados, se conformó el marco teórico—conceptual de la investigación.

El capítulo III, titulado “Contexto del sector tequilero”, está dividido en tres apartados: en el primero se pretende dar una visión muy breve del uso del poder en la historia del tequila; en el siguiente se trata la situación actual de la rama industrial del tequila; y en el último se aborda la competitividad de la rama industrial del tequila, haciendo énfasis en las tecnologías adoptadas y su evolución, y cómo es que sólo algunas de las grandes empresas tequileras son las destinatarias de las innovaciones tecnológicas. Presenta un análisis profundo del comportamiento de la producción y las exportaciones del tequila en el período estudiado (1995–2008), incluyendo una parte de las participaciones de mercado, tanto en nuestro país como en los Estados Unidos.

En el capítulo IV se analiza la información obtenida durante la investigación de campo realizada con los agentes. Como parte de esta etapa de la investigación, se realizaron 3 entrevistas a personas informadas que, sin ser agentes económicos, conocen la problemática; a estas personas se les llama informantes clave por trabajar o haber trabajado en alguna empresa o institución pública, vinculada con la cadena productiva del tequila, y seguir en contacto desde otros ámbitos con la

problemática que afecta a la rama. También se aplicaron 12 entrevistas semiestructuradas a agricultores agaveros de diferentes regiones productoras; 10 entrevistas semiestructuradas a fabricantes de tequila; tres entrevistas a profundidad a empresarios dueños de marcas; y 11 entrevistas semiestructuradas a comercializadores de vinos y licores. Los datos obtenidos fueron clasificados de acuerdo a las variables de estudio: 1) Relaciones de poder y conflictos; 2) Estructuras de mercado e intercambios comerciales; 3) Cadenas productivas y clúster, y 4) competitividad de la rama.

El IV capítulo recoge la voz de los agentes económicos protagonistas, contrastándola con las teorías y conceptos desarrollados en el capítulo II, con la finalidad de analizar la realidad a la luz de la teoría y verificar si las teorías explican los fenómenos estudiados de esta rama industrial.

Es conveniente señalar que en los capítulos II, III y IV se llegó a conclusiones particulares.

El alcance de los objetivos planteados, las respuestas a las preguntas de investigación y la confirmación de la hipótesis de la tesis se mostraron en las conclusiones finales.

Se espera que el estudio realizado resulte interesante para los lectores, y realmente constituya un aporte al conocimiento y mejoramiento de la rama industrial del tequila.

— 0 - 0 - 0 —

CAPÍTULO I.

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. El tema de investigación

Las variables a investigar en esta tesis son: la naturaleza, el origen y ejercicio del poder y los conflictos que surgen en los intercambios comerciales entre los agentes del sector privado, independientes, — integrados y/o asociados —; que conforman la cadena productiva del tequila;¹ y la incidencia de éstos en las decisiones de las entidades públicas.

Las diferencias de objetivos entre los agentes plantean el escenario para que cada uno de ellos ejerza el poder en busca de la satisfacción de sus intereses personales o de grupo, provocando conflictos que se constituyen en uno de los factores que inciden en la competitividad de la rama al no permitir el surgimiento de redes colaborativas o clúster en la cadena productiva y comercial. Las autoridades ejercen su poder desde las funciones de la Secretaría de Economía (SE), el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), la Dirección General de Normas (DGN), la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) y el Consejo Regulador del Tequila (CRT).² Por la naturaleza del poder que tienen estas instituciones públicas para establecer normatividades, pueden impulsar o dificultar la conformación de un clúster para hacer más competitiva a la rama industrial del tequila.

1.2. Objeto de estudio

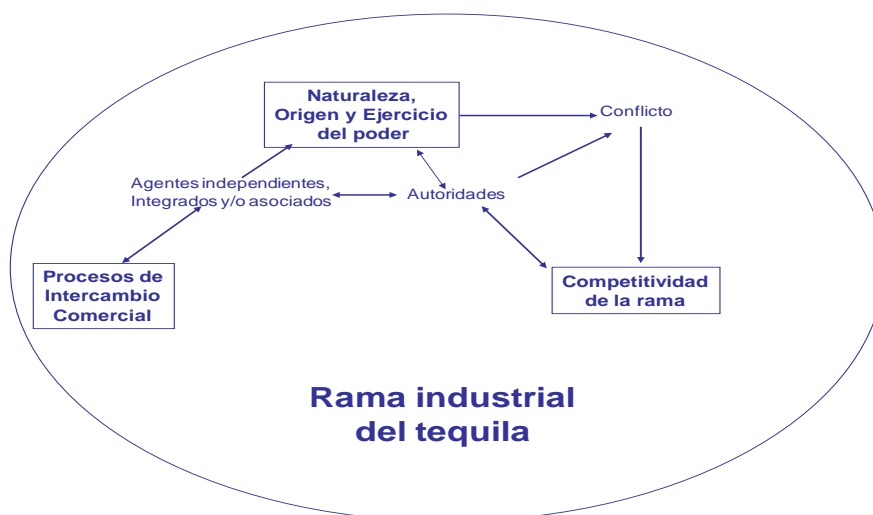
El objeto de estudio de esta investigación es la explicación de la naturaleza, el origen del poder y su ejercicio por parte de los agentes privados independientes, integrados o asociados; la descripción de los conflictos, en cualquiera de sus formas, que surgen en las relaciones entre ellos y que se manifiestan principalmente en los procesos de intercambio comercial y en sus relaciones con

¹ Ver Anexo 1. Definiciones de Tequila, Agave, Declaración, Denominación de Origen y Zonas Tequileras.

² Ver Anexo 2: Acerca del Consejo Regulador del Tequila.

las autoridades, así como la influencia resultante de la dinámica de las relaciones entre agentes o con la autoridad, en la competitividad de la rama.

FIGURA 1. Delimitación del objeto de estudio.



Fuente: Desarrollo propio.

Los diferentes objetivos de los agentes provocan conflictos y, junto con otros factores como la normatividad, al final del proceso se tiene un resultado que incide en la competitividad de la rama. El rol que juegan las autoridades, por medio de leyes, regulaciones, reglamentos, por intervención directa u omisión en un conflicto específico, puede influir para que el resultado incline la balanza hacia uno u otro lado.

Es fundamental el estudio del poder en las relaciones obrero—patronales y el tipo de organizaciones que representan a unos y otros. Esto podría ser un objeto de estudio en sí mismo, en sus relaciones de poder en las instancias abordadas. Sin embargo, no se incluyen porque extendería el objeto de estudio a niveles inmanejables.

Las relaciones obrero—patronales, en sí mismas, serían objeto de estudio de otra tesis y merecen un tratamiento especial que rebasa la presente investigación centrada en los agentes considerados.

El anterior objeto de estudio, se plasmará, más adelante, en objetivos general y específicos, que orientarán la tesis en esa dirección.

1.3. Conflictos en la rama industrial del tequila

En algunos casos, la rama industrial del tequila tiene problemas muy añejos, y en otros, son consecuencia de la apertura comercial y el incremento de las ventas de tequila en los mercados internacionales. Los principales conflictos que tiene la cadena productiva, en el decir de la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (2007) y para Coelho y Castillo—Girón (2005), son:

- *La sobreoferta y escasez de agave*

Este fenómeno se presenta de manera cíclica más o menos cada siete u ocho años. En el período estudiado, entre 1995 y 2008,³ se pasó de un período de sobreoferta a uno de escasez y posteriormente a otro de sobreoferta, con importantes consecuencias sobre el precio de la materia prima en perjuicio de agaveros o tequileros, dependiendo de la etapa del ciclo (sobreoferta o escasez). Esta situación es aprovechada por los comercializadores ya que — independientemente de los conflictos que se dan entre agaveros y tequileros por el precio del agave — debido a su cercanía con el consumidor final, los comercializadores fijan sus precios de venta con base en porcentajes sobre el precio pactado con el tequilero; de esta manera, la marca que no tenga rotación, por el precio u otros factores, simplemente se elimina del canal de distribución.

- *Vinculación del tequilero con la siembra de agave*

A raíz del problema de escasez de agave ocurrido entre 2000 y 2003, en el que la materia prima subió de precio desde \$0.45 hasta llegar a más de \$16.00 kilo, con el fin de asegurar el abasto de materia prima, muchos tequileros recurrieron — bajo varios esquemas: siembra, compras a futuro, renta de predios, aparciamiento, etc. — a involucrarse en la siembra de agave que, junto con los períodos de sobreoferta, dejan fuera del mercado a los llamados agaveros independientes. Estas medidas de los tequileros son una de sus fuentes de poder, ya que incluso les permiten excluir a los agaveros independientes.

- *El intermediarismo en la comercialización de agave*

³ 2009 no se consideró por haber sido un año atípico debido a la crisis mundial. Para el 2010, la producción volvió a repuntar, sin llegar a los niveles de 2008.

Conocidos en el medio tequilero como ‘coyotes’, estos son intermediarios que recolectan y acaparan el agave de los productores, principalmente de los pequeños y desagrupados, para venderlo a las fábricas. Los intermediarios mayoristas compran la materia prima a precios muy castigados y la venden a precios más altos. Esto se debe a que cuentan con importantes relaciones con tequileros y autoridades, al grado que los agaveros mencionan que algunos coyotes son empleados de las mismas fábricas y otros se coluden con las autoridades. Esta dinámica es posible debido a la alta fragmentación entre los agaveros y a la existencia de microfundios y minifundios, además de la inoperancia de las asociaciones o gremios de micro y pequeños agaveros, lo que hace incosteable para ellos levantar y trasladar sus cosechas a las fábricas, individualmente.

Aunque muchos agricultores agaveros y empresas tequileras firman contratos de compra—venta de agave, estos contratos se convierten más bien en opciones de compra sin riesgo para el comprador: si el tequilero necesita el agave, lo adquiere de los agaveros con los que tiene contrato; si no lo necesita, deja al agavero con su cosecha, sin ningún compromiso para el tequilero. Esto mismo lo manifestaron los testimonios de los agaveros durante la investigación de campo.

En la práctica, este tipo de contratos no ha funcionado principalmente por tres causas: 1) el riesgo lo corre el agavero, quien está sujeto a muchas variables ambientales (tiempo, plagas, inundaciones, heladas, etc.) a lo largo de aproximadamente siete años, que es el tiempo de maduración del agave; 2) en los períodos de escasez, algunos agaveros incumplen sus contratos cuando el precio del mercado del agave está por encima del precio pactado; y 3) en períodos de sobreoferta, hay algunas fábricas que incumplen sus contratos cuando el precio de mercado del agave está muy por debajo del precio pactado, lo que es una fuente de conflictos entre agaveros y tequileros.

- *El marco regulatorio del tequila*

La Norma Oficial Mexicana (NOM) para la fabricación del tequila, junto con otras normas de etiquetado de Salubridad, de metrología, etc., y los reglamentos y procedimientos de otras autoridades como son: el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), la Procuraduría de Defensa del Consumidor (PROFECO), interfieren con la competitividad de la rama al dilatar las licencias y registros

convirtiéndose, en ocasiones, en una barrera de entrada, ya que primero hay que invertir (en fábrica, instalaciones, diseños, registros, etc.) y sólo posteriormente, las autoridades otorgan el permiso para operar.

En algunos casos, las autoridades no actúan debido a las lagunas existentes en la normatividad, como sería el de la certificación de los tequilas orgánicos; y en otros, actúan tardíamente cuando el conflicto ya surgió, por ejemplo, cuando se cultiva el agave azul tequilana Weber en regiones fuera del territorio de la Denominación de Origen. Si a esto añadimos los requisitos de exportación, tanto en México como en el extranjero — principalmente hacia los Estados Unidos —, hacen que la curva de aprendizaje de los tequileros para producir y tener éxito, resulte larga y complicada. Los elementos señalados también son fuente de conflictos entre los diferentes agentes y las autoridades correspondientes.

- *El sistema impositivo*

Un añejo señalamiento al gobierno federal por parte de los tequileros y comercializadores de la bebida, es que disminuyan las tasas del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) y del Impuesto al Valor Agregado (IVA), aduciendo que son muy altas y encarecen demasiado el producto al consumidor, pues éste cambia su preferencia hacia otras bebidas más baratas, como el vodka. Stiglitz menciona que “Cuando la competencia es imperfecta, una empresa que cobre un precio un poco más elevado perderá a algunos de sus clientes, pero no a todos.” (2004:300). Al adicionar el IEPS y el IVA al costo del comercializador y trasladárselo al consumidor final, éste puede optar por productos sustitutos de menor precio. Este conflicto de los tequileros y comercializadores con las autoridades es fuente recurrente de fricciones entre los agentes y las autoridades.

- *La adulteración y falsificación de la bebida*

El éxito del tequila ha provocado la aparición de gran cantidad de bebidas que sin contar con los registros y permisos correspondientes evaden impuestos y falsifican o adulteran el tequila: rellenan botellas con líquidos de dudosa o ilegal procedencia; fabrican pseudotequila en pequeñas fábricas clandestinas añadiéndole saborizantes y colorantes al alcohol puro; fabrican pseudotequila utilizando otro tipo de agaves y empleando diferentes procedimientos para la

elaboración de la bebida; utilizan procesos diferentes a los señalados por la norma. Además, se añaden otros factores como la complicidad de algunas autoridades debido a su falta de recursos, incapacidad u omisión para permitir la venta de estos productos; o la competencia desleal que, al confundir al consumidor, es un conflicto entre los mismos agentes de la cadena y de éstos con las autoridades.

- *Las exportaciones a granel, el embotellado de origen y la eliminación de la categoría tequila*

Algunos tequileros y la mayoría de los agaveros conforman una corriente dentro de la rama, que pugna por la prohibición de las exportaciones a granel y la eliminación gradual de otros azúcares no provenientes del agave azul tequilana Weber.⁴ Sus principales argumentos se sostienen en que, con el embotellado de origen, se podría controlar mejor la calidad del tequila, habría mayor consumo de envases, etiquetas, etc., incremento del valor agregado a la bebida, creación de empleos, incremento en el consumo de agave y una protección contra la adulteración del tequila fuera de las fronteras mexicanas.

Durante 2008, la exportación a granel fue de aproximadamente 80 millones 200 mil litros,⁵ es decir, 26% del total de la producción de ese año. En la revisión de la versión original de la NOM⁶ se propuso eliminar la exportación a granel, medida que encontró opositores muy poderosos, principalmente en consorcios extranjeros y algunos tequileros mexicanos que, por economías de escala para alcanzar volúmenes y cumplir contratos, basan su producción en esta categoría. Los argumentos utilizados en contra de la eliminación gradual de la categoría tequila y el embotellado de origen fueron las inversiones realizadas para el embotellado de tequila por algunas empresas, pues en 2008 había registradas 149 marcas y 27 empresas embotelladoras en el extranjero;⁷ además de que las inversiones necesarias y los costos asociados para embotellar el tequila de origen incrementan los costos para la preparación de cocteles con base de tequila.

⁴ Actualmente la NOM permite añadir otro tipo de azúcares a la categoría tequila, siendo totalmente legal

⁵ Siempre que se hable de litros serán litros a 40% Alc./Vol. excepto cuando se especifique otra cifra.

⁶ NOM—006—SCFI—2005, Bebidas alcohólicas—Tequila—Especificaciones, publicada en el DOF el 6 de enero de 2006. Vigente en la actualidad.

⁷ Fuente: CRT [DE consultada en diciembre de 2008. Disponible en: <http://www.crt.org.mx/economia>]

La propuesta del embotellado de origen y la eliminación de la venta a granel no prosperó, debido a la presión ejercida desde el Consejo de Bebidas Espirituosas Destiladas de Estados Unidos, y marcó el paso en la dirección de que nuestro país cediera el control de las decisiones a los organismos comerciales de ese país.

- *La oligopolización de la rama industrial*

Aunque hay una gran cantidad de fábricas tequileras (137 empresas y 784 marcas, al 11 de febrero del 2008),⁸ la industria está oligopolizada: 9 empresas tienen 20% de las marcas y controlan 84% del mercado;⁹ y 80% de las marcas se disputan el 16% del mercado. Este problema no es privativo de la rama industrial del tequila. Aunque la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) no prohíbe expresamente los oligopolios, ha habido casos concretos en los que la Comisión Federal de Competencia Económica (CFCE) ha intervenido para evitarlos.

La Comisión Federal de Competencia (CFC) prohibió a tequila Cuervo comprar 49.98 por ciento del capital social de Herradura, pues ello representaría conflicto de intereses y fomentaría las actividades monopólicas dentro de la industria.

La CFC, la autoridad antimonopolios en el país, ‘resolvió impugnar la concentración’, informó ayer el organismo en su resolución final.¹⁰

Los oligopolios, por su fuerza e influencia, son proclives a promover y desarrollar prácticas monopólicas, además de que impiden la libre concurrencia a los mercados debido al gran poder que ejercen en estos.

- *Integración del comercializador en la fabricación o maquila de tequila*

La integración vertical hacia atrás, de comercializadores nacionales y extranjeros para fabricar o maquilar sus propias marcas, está copando los canales de distribución para otras marcas que no tienen canales de distribución propios. No existe ninguna ley en México que lo limite o prohíba. En los Estados Unidos hay regulaciones y leyes al respecto, aunque algunos comercializadores aprovechan las lagunas legales para hacerlo. Esto ha provocado la extranjerización de la rama industrial y la proliferación de marcas en el mercado, tanto a nivel nacional como en el extranjero.

⁸ Ibíd.

⁹ Plan Estratégico de la Industria tequilera (22 de agosto de 2007). Cámara Nacional de la Industria Tequilera y Secretaría de Planeación del Estado de Jalisco. Guadalajara. p.8.

¹⁰ Periódico *Público*. “Cuervo no puede tomar Herradura.” 6 de junio del 2000.

- *Falta de cooperación en la cadena productiva de la rama industrial del tequila*

La falta de cooperación y la desvinculación, tanto en la cadena productiva como interempresas, con las universidades e institutos de investigación y desarrollo (I&D), es una constante en esta rama industrial. Existen casos aislados, pero más bien informales, de cooperación entre algunas de las grandes empresas. Aunque hay autores que consideran que existe un clúster en la rama industrial, en realidad está muy lejos de conformar un solo clúster cooperativo, sobre todo, en el que puedan participar las empresas pequeñas y micro. La I&D se orienta más hacia los estudios sobre el agave y de manera muy pobre a los aspectos productivos del tequila, particularmente en el área comercial. No existe información disponible de calidad salvo algunas investigaciones del Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica del Estado de Jalisco (CIATEJ) y de la Universidad de Guadalajara (UDG), que están al alcance de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). Esta falta de información de calidad, disponible sólo para las grandes empresas que pueden pagarla, es una fuente de poder que acentúa la oligopolización de la rama.

En resumen, la problemática de la rama es muy diversa y dificulta hacer una correcta planeación a largo plazo debido al largo ciclo de producción, desde la siembra del agave hasta la comercialización del tequila al por menor, lo que agrega incertidumbre a la rama y en sus agentes económicos. Esta incertidumbre tiene el potencial de convertirse en una fuente de poder para los agentes que tengan y sepan utilizar la información, pero también, en fuente de conflictos entre los agentes que no posean la información o el conocimiento.

1.4. Objetivo general

El objetivo general de la tesis es identificar la naturaleza y los atributos de las relaciones de poder de los agentes; los principales conflictos que enfrentan a dichos agentes en la cadena productiva; el poder de negociación entre los mismos, bien sean independientes, integrados o asociados; y el impacto que tienen tales relaciones en la competitividad.

Objetivos específicos

- Identificar la naturaleza y los atributos del poder y los conflictos que surgen en los intercambios comerciales de los agentes que intervienen en la cadena productiva del tequila.
- Identificar el resultado del ejercicio de las relaciones de poder en la competitividad de la rama.

1.5. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que se derivan de la problemática y que son de interés para el tema, objeto y objetivos del estudio, son:

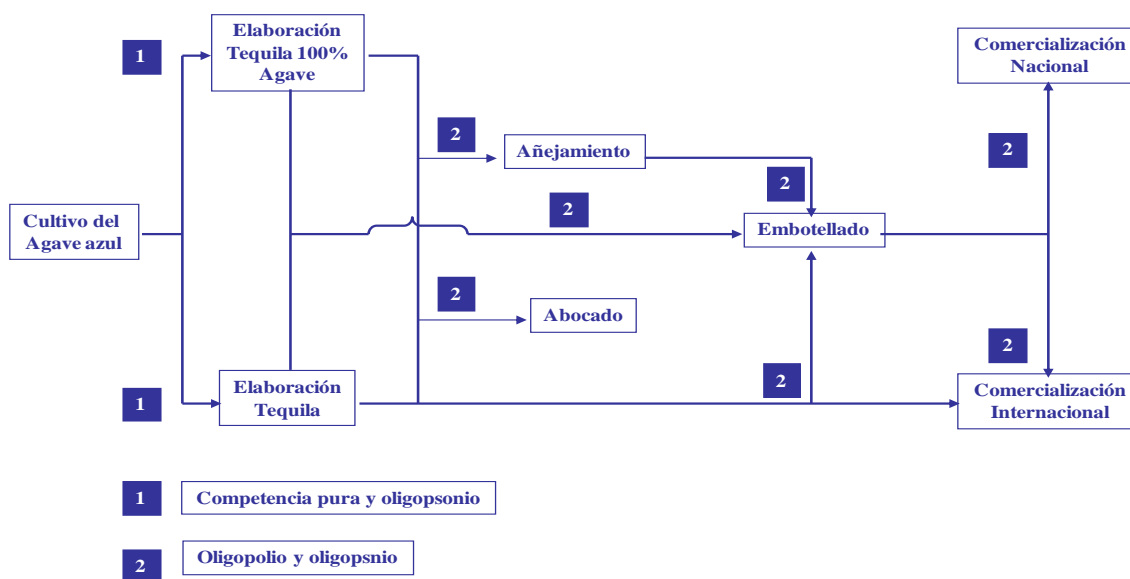
- 1) ¿Qué elementos y qué formas adquiere el poder en la cadena productiva del tequila?
- 2) ¿Qué conflictos surgen en los procesos de intercambio comercial y cómo utilizan los agentes su poder para solucionarlos?
- 3) ¿Cómo inciden los resultados de los conflictos en la competitividad de la rama?

1.6. Hipótesis de trabajo

En la hipótesis que se desarrolló se afirma que por la naturaleza del poder que tienen algunos agentes, resultante de las estructuras de mercado y por su capacidad de integrarse verticalmente hacia atrás, les permite obtener recursos valiosos que les generarán ganancias en los intercambios comerciales con otros agentes; situación que genera conflictos e impacta en la competitividad en la rama.

La hipótesis señalada, implica considerar que el poder de los agentes en la cadena productiva del tequila se va integrando a partir de las estructuras de mercado (Figura 2) que privan en los procesos de intercambio comercial.

FIGURA 2. Estructuras de mercado en la cadena productiva del tequila.



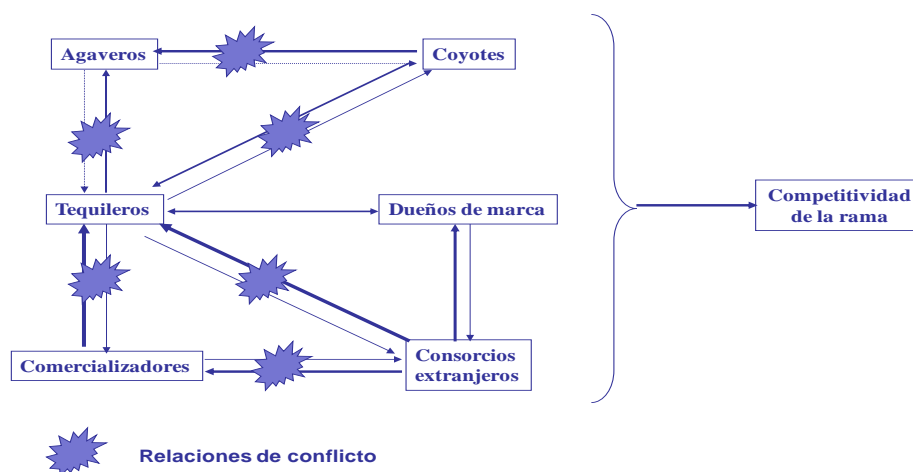
Fuente: Elaboración propia.

Igualmente, el poder de algunos agentes se extiende por la habilidad y posibilidad de los mismos de integrarse verticalmente, hacia atrás o hacia adelante, en forma exitosa en los procesos de la cadena productiva. Asimismo, la posesión de recursos valiosos, principalmente información y conocimiento, además de la capacidad de utilizarlos para alcanzar los propios objetivos en los intercambios comerciales, integran — en el agente que los posea — un poder mayor al que otros agentes puedan tener, lo que les reditúa en ganancias, sin embargo, esto mismo genera conflictos en la cadena productiva. (Figura 3).

Los comercializadores de tequila, por las estructuras de mercado, cuentan con el poder de concentrar los canales de distribución y el mercado, proceso que finalmente determina una capacidad de negociación mayor que la de los tequileros. Éstos, por su parte, poseen un poder mayor que los agaveros al ser prácticamente los únicos compradores del agave azul que, sumado a la sobreoferta de la materia prima en la actualidad, les permite imponer condiciones en los intercambios comerciales. El poder mayor de los comercializadores, aunado a la menor disponibilidad de poder de los agaveros y al poder intermedio de los tequileros, implica la existencia de conflictos en los procesos de intercambio comercial. Esta disparidad en la posesión de poder interviene en su capacidad para incidir en el proceso de toma de decisiones, lo que ocasiona que la cadena productiva esté desintegrada y orientada a los objetivos particulares de los agentes, provocando que el potencial competitivo de la rama se reduzca considerablemente.

Una coalición entre agaveros y tequileros tendría, potencialmente, la posibilidad de otorgar mayor poder a la totalidad de la cadena, pero los coyotes y los comercializadores, más poderoso ahora, están impidiendo, con sus acciones, esa coalición obstaculizando la conformación de un clúster que impulse la competitividad sostenible de la rama industrial, para no perder su poder.

FIGURA 3. Relaciones conflictivas en la cadena productiva del tequila.



Fuente: Elaboración propia.

La competitividad de la rama se ve afectada por estas disparidades de poder entre los agentes ya que los comercializadores, principalmente en el mercado de los Estados Unidos, mantienen una estructura oligopólica: 10 empresas controlan 80% de la distribución de licores en este país.¹¹ Esta estructura oligopólica permite a los distribuidores e importadores imponer condiciones en los procesos de intercambio comercial y trasladar el valor creado a lo largo de la cadena fuera de las regiones productoras, frenando su desarrollo.

1.7. Metodología de trabajo

Para el levantamiento de la información de campo en esta tesis, se optó por la investigación cualitativa ya que con ésta se logra mayor profundidad y amplitud en el estudio de los fenómenos. En esta tesis se utilizó con el propósito de explorar la

¹¹ Fuente: IMPACT, *Global News and research for drinks executive*. Publicación quincenal. Feb. 1&15 del 2008.

estructura de las relaciones sociales, contextualizada en los intercambios comerciales entre los diferentes agentes de la cadena productiva del tequila.

Con esta metodología se buscó el porqué unos agentes tienen mayor poder que otros y se apropian del valor creado en otros eslabones de la cadena y el cómo lo hacen. Es decir, dentro de esa complejidad de la naturaleza y las relaciones de poder, se investigó a los agentes con mayor poder, las fuentes de donde lo obtienen y la forma que lo utilizan. En la investigación cualitativa, generalmente se emplean muestras pequeñas, en función de la representatividad de sus propiedades y estructuras. “Lo que interesa en la muestra cualitativa es la profundidad del conocimiento de la realidad investigada” (Mejía, 2000).¹²

Es habitual que en investigación cualitativa el diseño del estudio evolucione a lo largo del proyecto, por eso se dice que es emergente. En el caso del muestreo sucede lo mismo, la decisión sobre el mejor modo de obtener los datos y de quién o quiénes obtenerlos son decisiones que se toman en el campo, pues queremos reflejar la realidad y los diversos puntos de vista de los participantes, los cuales nos resultan desconocidos al iniciar el estudio. (Martín—Crespo y Salamanca. (2007).¹³

La muestra se seleccionó por conveniencia, siguiendo los criterios pertinentes para que los individuos a entrevistar de forma aleatoria, representaran a los agentes de cada eslabón por regiones, tamaño de los predios y forma de propiedad de la tierra, en el caso de los agaveros, por tamaño y por zona en el caso de los tequileros y por canales de distribución, especialización y mercados a los que se orienta, en el caso de los comercializadores. Los dueños de marca y los informantes clave se seleccionaron con el criterio de disponibilidad. Se pidió a los primeros entrevistados que recomendaran a otros individuos a entrevistar, esto generó que la confianza entre el entrevistador y el entrevistado se incrementara, ya que al preceder la reunión de la solicitud de una persona conocida del entrevistado, ocasionó disponibilidad y apertura de parte de este.

¹² Mejía, Navarrete Julio. El muestreo en la investigación cualitativa. (2000). Revista Investigaciones Sociales. Año IV, No. 5. P. 5.

¹³ Martín—Crespo, Blanco Ma. Cristina y Salamanca Castro Ana Belén. El muestreo en la investigación cualitativa (2007). Departamento de investigación de FUDEN. Madrid, España. P. 1

Se utilizó el punto de saturación para establecer el número de entrevistas a realizar. “La saturación concierne a la relación entre casos estudiados y el objeto social, la redundancia se refiere al contenido del conocimiento y la repetición del examen de casos”.¹⁴

Para llegar a la investigación de campo, se partió del desarrollo y análisis de diferentes constructos teóricos. Estos conceptos se desarrollaron en una primera etapa de la investigación a partir de una concreción del tema y a través de acercamientos graduales que quedaron plasmados en el documento presentado bajo el título “El estado del arte de la cuestión”. Se analizaron exhaustivamente diferentes autores para identificar la forma que toman los conceptos enumerados en la elaboración de un marco teórico—conceptual, y para identificar a los posibles agentes y fuentes secundarias a estudiar en la investigación de campo. Esta etapa se realizó en gabinete.

Los constructos teóricos importantes que se analizaron para el desarrollo de esta tesis son:

- 1) Las relaciones de poder y los conflictos.
- 2) Las estructuras de mercado y los intercambios comerciales.
- 3) Las cadenas productivas y los clúster.
- 4) La competitividad de la rama.

En la segunda etapa se procedió al diseño y prueba de instrumentos desarrollados exprofeso, para luego proceder a su rediseño y afinación a fin de obtener información más precisa.

Para el desarrollo de los instrumentos que se utilizaron, se partió de los problemas planteados, los objetivos general y específicos de la investigación, la hipótesis de trabajo y las preguntas de investigación.

También se hizo una investigación exploratoria con el fin de conocer algunos aspectos de las muestras a investigar.

En la tercera etapa se utilizó la investigación documental, seleccionando autores y teorías sobre el tema de investigación, que aportaran al logro de los objetivos, y a

¹⁴ Mejía, Navarrete. Op. Cit. P. 7

la respuesta de las preguntas de investigación y corroboración o rechazo de la hipótesis planteada.

La competitividad se abordó, en primer lugar, por medio de una revisión de las teorías desarrolladas ubicándolas en su contexto histórico. El producto fue el diagnóstico de la competitividad de la rama a nivel conceptual y estadístico, incluyendo las exportaciones de tequila a los Estados Unidos.¹⁵ En esta etapa se trabajó principalmente en gabinete con la información obtenida de la investigación de campo y de otras fuentes, principalmente las publicaciones estadísticas periódicas del CRT y de la CNIT.

- *Método de investigación*

La investigación de campo se planteó a partir del tema y objeto de estudio, de donde resultaron los objetivos general y particulares a alcanzar. Para el cumplimiento de los objetivos se utilizó el método hipotético–deductivo, partiendo de enunciados universales (capítulo II), de la contextualización de la tesis en la rama industrial del tequila (capítulo III) para, en un tercer momento, hacer la investigación de campo que proporcionó información y datos que se contrastaron con los conceptos y teorías enunciados (capítulo IV). Finalmente, se procedió a la comprobación de las hipótesis y a la extracción de las conclusiones que explican los fenómenos planteados. Para la investigación de campo se desarrollaron diferentes instrumentos (Ver anexo 3) que permitieron escuchar de viva voz las experiencias de los diferentes agentes en relación a los objetivos y la hipótesis de trabajo.

Con la finalidad de explicar los datos obtenidos en la investigación de campo, y analizar si las teorías y conceptos de los autores señalados explicaban la problemática de la rama respondían a los objetivos y contestaban a las preguntas de investigación planteadas, se analizaron los procesos que se dan entre los agentes involucrados en los intercambios comerciales en la cadena productiva y de comercialización de la rama industrial del tequila y las entrevistas a tres personas conectadas con la rama industrial del tequila que, sin ser agentes económicos,

¹⁵ Se tomaron únicamente las cifras de Estados Unidos por ser el principal destino de las exportaciones de tequila, con alrededor de 80% del total.

tienen un conocimiento amplio de la rama, ya que por su experiencia, podrían aportar información.

Las entrevistas realizadas se diseñaron a la luz de los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis planteadas.

Los agentes entrevistados se describen a continuación:

En el caso de los agaveros entrevistados los se abordó a quienes estuvieron disponibles y dispuestos a colaborar con la investigación, como se explicó anteriormente, el grupo entrevistado resultó ser lo suficientemente amplio y disperso (en regiones y propiedad de la tierra), para aportar una visión extensa del eslabón agrícola de la cadena productiva del tequila.

CUADRO 1. Perfil de los agaveros entrevistados.

AGAVEROS ENTREVISTADOS				
No. de entrevistado	Régimen de propiedad	Has. Sembradas	Agremiado	No. De cosecha
1	Propietario	50	No	8
2	Propietario	50	No	toda la vida
3	Propietario	30	No	20
4	Arrendatario	9	No	9
5	Arrendatario	4	No	47
6	Propietario	5	No	5
7	Ejidatario	10	No	30
8	Propietario y ejidatario	120	No	30
9	Propietario	15	No	8
10	Arrendatario	4	No	30
11	Arrendatario	9	No	20
12	Ejidatario	2	Sí	Intermitente

Fuente: Elaboración propia.

Los industriales tequileros fueron seleccionados para incluir tequileras grandes, medianas y chicas, a fin de comparar la información recabada y analizar si comparten problemáticas, independientemente de su tamaño o si, precisamente por su tamaño, las problemáticas son diferentes. También se buscó detectar que el agave que utilizan proviniera de la región en la que se encuentra la destiladora, sin embargo, no en todas las entrevistas fue posible verificar esta información.

CUADRO 2. Tequileros entrevistados.

No. de entrevistado	Producción (Lts/día)	Región de ubicación	Antigüedad en años	Marcas propias	Marcas maquiladas
1	4.500	Centro	40	3	20
2	200.000	Valles	250	37	0
3	5.000	Altos Sur	10	5	11
4	13.500	Altos Sur	5	2	0
5	5.000	Altos Sur	10	3	4
6	16.000	Valles	30	3	1
7	15.000	Valles	37	11	4
8	21.000	Altos Sur	123	10	0
9	16.500	Centro	65	22	1
10	15000 *	Valles	138	11	0
* Aunque la entrevista señala 15,000 lts. Diarios, no es la capacidad de producción de esta fábrica. Según otras fuentes incluido el CRT Produce 70,000 litros diarios. (http://www.geimexico.org/downs/reportes/63_Inventario_GEI_2008_Tequila_Sauza.pdf) dato confirmado telefónicamente con el CRT. N. de A.					

Fuente: Elaboración propia

Para recabar información relevante de los dueños de marca, se realizaron cuatro entrevistas a profundidad, sin tener un criterio definido.

CUADRO 3. Dueños de marca entrevistados.

DUEÑOS DE MARCA ENTREVISTADOS					
No. de entrevistado	Antigüedad de la marca (años)	Marcas	Litros producidos al mes	Venta en mercado nacional	Venta en mercado internacional
1	11	3	20.000	Sí	Sí
2	10	2	n/d	Sí	Sí
3	7	4	n/d	Sí	Sí
4	6 meses	1	1.600	Sí	Prospectos

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, se realizó un total de 12 entrevistas a comercializadores de vinos y licores, divididos en tres grupos: 1) Empresas tequileras que tienen su propia red de comercialización, en México y en el extranjero (3 entrevistas); 2) Comercializadores mayoristas y minoristas de vinos y licores (5 entrevistas); y 3) Autoservicios (4 entrevistas).

CUADRO 4. Comercializadores entrevistados.

COMERCIALIZADORES ENTREVISTADOS			
No. de entrevistado	Distribución propia	Comercializadores especializados	Autoservicio
1	Sí	No	No
2	Sí	No	No
3	Sí	No	No
4	Sí	No	No
5	No	Sí	No
6	No	Sí	No
7	No	Sí	No
8	No	Sí	No
9	No	No	Sí
10	No	No	Sí
11	No	No	Sí
12	No	No	Sí

Fuente: Elaboración propia.

Las razones para entrevistar a tres grupos diferentes de comercializadores fue para tratar de identificar los atributos del poder que poseen y la problemática de las empresas que tienen sus redes de distribución, así como el poder de negociación de los comercializadores de vinos y licores ante los productores de tequila y los dueños de marca.

Los instrumentos utilizados¹⁶ para obtener la información pretendida fueron:

Instrumento 1: sondeo entre agaveros inconformes con el mercado o el precio del agave. Este sondeo se realizó con fines exploratorios.

Instrumento 2: entrevistas a profundidad con informantes clave, personas cercanas a la rama que tienen o tuvieron acceso a evidencias, tales como presencia o revisión de actas de reuniones, noticias periodísticas, etc. Sobre los conflictos que se han originado entre los agentes estudiados en la cadena productiva del tequila y los intercambios comerciales. Estas entrevistas tuvieron como objetivo explorar el tipo de conflictos se originan en las relaciones no comerciales y en los intercambios comerciales y cómo se han resuelto en el pasado.

Instrumentos 3, 4 y 5: a partir de la información obtenida en los instrumentos 1 y 2, se hicieron entrevistas a profundidad — auxiliados por una grabadora — a agaveros (instrumento 3), tequileros (instrumento 4) y comercializadores (instrumento 5), con la finalidad de indagar sobre el origen del poder y la habilidad que tienen en los negociación. Para obtener información de los coyotes en la rama se incluyeron preguntas indirectas sobre su actividad en los instrumentos 3 y 4.

¹⁶ Ver anexo No 3

Instrumento 6: entrevistas a dueños de marca, para identificar el rol que juegan y el poder económico que tienen y cómo lo adquieren, pero principalmente cómo lo usan.

Instrumento 7: finalmente se utilizaron herramientas de las teorías y conceptos claves para conocer la competitividad de la rama.

- *Interrelaciones en la rama del tequila*

Las relaciones se tipificaron en tres categorías:

- Las bilaterales. Concretamente las relaciones de compra—venta entre los agentes económicos, bien sean independientes, integrados vertical u horizontalmente, o asociados.
- Las multilaterales. Entre los diferentes agentes económicos y las autoridades regulatorias.
- Las relaciones causas—efecto. Resultantes de la dinámica total de las relaciones bilaterales y multilaterales señaladas, y que inciden directamente en la competitividad de la rama.
- Otro tipo de relaciones. Son las que resultaron durante el proceso de investigación, como son la vinculación con universidades e institutos de investigación; se agregaron conforme adquirieron importancia para los objetivos del proyecto.

1.8. Justificación de la tesis

Aunque estructuralmente la cadena productiva del tequila es un oligopolio, los eslabones de la siembra y cosecha del agave y el de la fabricación del producto, no están eslabonados, por lo que se afirma que se trata de oligopolios fragmentados. Esto se debe a las barreras de normatividad para la comercialización que impiden el ingreso a ambos eslabones. Y a pesar de que hay muchos agentes participando en ambas partes de la cadena productiva, la rama está controlada por unos cuantos.

El poder negociador es intercambiable en las relaciones comerciales entre agaveros y tequileros; en las etapas en que el agave está escaso, los ganadores son los productores que tienen agave disponible; pero en tiempos de sobreoferta, los

fabricantes son los que tienen el poder de negociación. Este intercambio de oligopolio—oligopsonio provoca que el valor creado en un eslabón sea capitalizado por el agente que ostenta mayor poder de negociación en ese momento. Sin embargo, el comercializador del producto terminado utiliza su poder de negociación para ganar a costa de los tequileros, lo que da por resultado un intercambio de suma cero, y en el largo plazo se pierde la competitividad. El comercializador, al obtener para sí parte del beneficio económico creado en otros eslabones, extiende la crisis e incrementa el conflicto entre agaveros y tequileros. Si el agave está escaso y el tequila se encarece, suben el precio para mantener el margen; pero si existe sobreoferta de agave, el precio no baja en la misma proporción. Estos hechos impiden el desarrollo de la rama pero, además se agrava, ya que no hay muchos incentivos para investigación y desarrollo, tanto en el cultivo del agave como el de la fabricación del producto. El programa general de apoyo y desarrollo tecnológico a la cadena productiva agave-tequila, promovido por el Consejo Regulador del Tequila, reduce la investigación a ocho proyectos, todos orientados al desarrollo tecnológico del agave, y no incluyen ni un solo proyecto sobre el aspecto tecnológico de la elaboración de tequila, ni del desarrollo e incursión en nuevos mercados.

— 0 - 0 - 0 —

CAPÍTULO II.

REFERENTE ANALÍTICO—TEÓRICO—CONCEPTUAL

2.1 El poder y los conflictos

En las relaciones interpersonales y por extensión, en las comerciales, la naturaleza del poder como manifestación de fuerza o dominio sobre las situaciones o las personas es ejercido de alguna forma por todos. No se da en los abstractos sino en situaciones concretas. Sus orígenes, las formas que adquiere y su ejercicio han sido definidos y clasificados por diferentes disciplinas.

Una de sus definiciones viene de la sociología: el poder es “toda forma de interacción en la que del total de sus participantes unos pueden imponerse a los otros más de lo que los otros pueden imponerse a los unos.”(Campos, 2007)¹⁷ Teóricamente, el poder es un concepto que define la capacidad de algunos sujetos o grupos de colocarse en posición de influir sobre otros objetos, sujetos o grupos para conseguir determinados resultados.

Foucault (1991) amplía el concepto afirmando que:

El poder [...] es en esencia un personaje que atraviesa todos los escenarios en los que se despliega la vida humana. Quiero decir esto: en una sociedad como la nuestra, pero en el fondo de cualquier sociedad, relaciones de poder múltiples atraviesan, caracterizan, constituyen el cuerpo social; y estas relaciones de poder no pueden disociarse, ni funcionar sin una producción, una acumulación, una circulación, un funcionamiento del discurso. No hay ejercicio de poder posible sin una cierta economía de los discursos de verdad que funcionen en, y a partir de esta pareja. (Foucault, 1991:139–140)

Interpretando a este autor, el poder se manifiesta en un principio en el intelecto. Esta intelección se manifiesta en la realidad de las acciones, o sea, que a través del intelecto los individuos cobran conciencia del poder que poseen y del discurso y las acciones que pueden emprender, y se convierten en el ejercicio del poder en la realidad. La naturaleza que determina el poder en un principio, es el rol social e histórico que tiene; de esta forma, un individuo o un grupo de individuos aceptan condiciones que incluso los someten. Tal es el caso del Estado. En una sociedad

¹⁷ Campos, Hugo de los. (2007). *Diccionario de Sociología*. [DE Consultada en Mayo del 2008. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/lección/sociodic>]

reconocemos al Estado como una institución de mayor poder que el nuestro, y actuamos incluyendo acciones que no nos gustan o no convienen a nuestros intereses, porque en el intelecto reconocemos el poder del Estado.

La teoría pluralista de Robert Dahl dice que el poder está repartido entre grupos de la sociedad. Las decisiones son un agregado de los intereses de la sociedad. La teoría pluralista se refiere a la poliarquía. Ésta es una palabra de raíces griegas, que se refiere al gobierno de muchos ciudadanos. En su libro llamado *La poliarquía. Participación y oposición*, Dahl (1989) consideraba la democracia como un sistema político que debería cumplir con una serie de requisitos, separando el propio sistema político de los logros que éste pudiera alcanzar para sus ciudadanos.

Bourdieu (2000) ubica la naturaleza del poder en el campo de la economía y aporta principios de la realidad del poder en el contexto de los dominantes:

La clase dominante es el lugar de las luchas por la jerarquía de los principios de jerarquización: las fracciones dominantes, cuyo poder descansa sobre el poder económico, apuntan a imponer la legitimidad de su dominación, ya sea por su propia producción simbólica, ya sea por la intermediación de las ideologías conservadoras que no sirven verdaderamente jamás a los intereses de los dominantes sino por añadidura y que amenazan siempre desviar a su beneficio el poder de definición del mundo social que detienen por delegación; la fracción dominada (clérigos o “intelectuales” y “artistas”, según la época) tienden siempre a ubicar el capital específico, al cual debe su posición, en la cima de la jerarquía de los principios de jerarquización. (2000:65)

Para Bourdieu (1997), el capital simbólico adquiere suma importancia en un campo en este caso, el campo económico de los intercambios comerciales en la cadena productiva del tequila en el cual los agentes dominantes buscan reproducir su propio capital para mantener su posición en la jerarquía.

El capital simbólico es una propiedad cualquiera, fuerza física, valor guerrero, que, percibida por unos agentes sociales dotados de las categorías de percepción y de valoración que permiten percibirla, conocerla y reconocerla, se vuelve simbólicamente eficiente, como una verdadera fuerza mágica: una propiedad que, porque responde a unas ‘expectativas colectivas’, socialmente constituidas, a unas creencias, ejerce una especie de acción a distancia, sin contacto físico. (1997:171–172)

En la práctica, las relaciones de poder, por su naturaleza, son mucho más complejas que el simple sometimiento de una persona o grupo a la voluntad de otro u otros. Las personas o grupos dominantes, como parte de su discurso,

disimulan parte del poder que poseen y la forma en que lo utilizan. En los procesos de intercambio comercial, el poder adquiere la forma de recompensa, es decir, que el agente dominante promete una compensación o ingreso al agente dominado, haciéndole creer que dicha compensación es la retribución merecida por el intercambio, esgrimiendo argumentos tales como el precio del mercado, otros proveedores, etc. Esta compensación es el instrumento de cambio por la sumisión y el agente dominado la acepta, sea o no consciente de ella. “Mucho menos apreciado que el grado al cual se extiende el propósito del poder, es el ejercicio del poder mismo. En todas las sociedades, desde la más primitiva hasta la más ostensiblemente civilizada, el ejercicio del poder se disfruta profundamente.” (Galbraith, 1986:24)

En este caso, el ejercicio del poder también implica sometimiento del dominado y cuando el agente dominado cobra conciencia o percibe dicho sometimiento, busca acrecentar su propio poder, entrando en conflicto con los intereses o razones del dominante. El poder es uno de los recursos más valiosos que tienen los agentes para lograr sus propósitos en los procesos de intercambio comercial, sin embargo, la posesión de dicho poder, por su naturaleza, tiene que surgir de algunas fuentes que lo originan.

Jones (2007) propone un modelo y una taxonomía para la comprensión de la naturaleza y origen del poder entre las personas y los grupos. Este modelo, aunque se desarrolló pensando en el poder al interior de las organizaciones, se puede extrapolar al exterior de las mismas, si se considera que:

Habitualmente se entiende por institución cualquier organismo o grupo social que, con unos determinados medios, persigue la realización de unos fines o propósitos. Sin embargo, dentro de la literatura económica, se utiliza el concepto “institución” como algo más genérico: la forma en que se relacionan los seres humanos de una determinada sociedad o colectivo, buscando el mayor beneficio para el grupo [...] La obtención por el grupo del mayor beneficio social no siempre será posible, pues las condiciones siempre cambiantes a muy corto plazo del entorno pueden hacer variar el resultado y, además, nunca se tiene un conocimiento perfecto de la realidad.¹⁸

En esta tesis, el término institución se utilizará para designar aquellas organizaciones de carácter público y que son regidas jurídicamente por leyes y

¹⁸ Miró Rocasolano, Pablo. El concepto de institución. [DE Consultada el 18 de febrero de 2011. Disponible en <http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>]

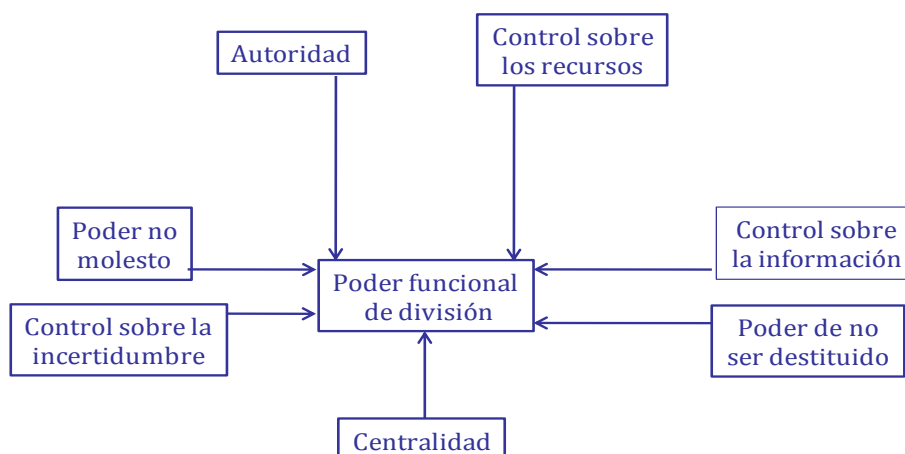
reglamentos, considerando que el derecho natural siempre le lleva la delantera al derecho positivo; es decir, la premisa es que todas las instituciones van a la zaga de la realidad y las leyes y la normatividad nunca podrán estar al día con las necesidades dinámicas de una cadena productiva, por lo tanto, siempre habrá lagunas legales en los intercambios comerciales, y las leyes serán insuficientes para apoyar, por sí solas, a la competitividad de una rama industrial.

Jones, en su obra, menciona que:

Si las personas, grupos, y las divisiones realizan actividades para obtener el poder dentro de una organización, ¿qué le otorga a una persona o un grupo el poder de influir, determinar o controlar la conducta de otros? Para responder a estas preguntas, debemos reconocer las fuentes de poder... (Jones, 2004:404)

La siguiente figura ayuda a comprender las afirmaciones de Jones.

FIGURA 4. Fuentes del poder según Jones.



Fuente: Jones, 2007:404

Para el autor, toda fuente de poder gravita sobre los poderes reales, es decir, de la naturaleza misma del poder y del hecho de que el poder existe, y que personas, agentes económicos o instituciones lo posean y lo utilicen. Estos poderes reales son los que permiten que el sistema funcione en su conjunto, y de ellos se derivan las diversas fuentes de donde obtienen su poder las personas y las instituciones.

Al poder legitimado por las leyes y costumbres, Jones le llama poder derivado de la autoridad. Tiene carácter jurídico y está sujeto a leyes y normas. Tanto la Secretaría de Economía, la Dirección General de Normas, el Instituto Mexicano para la Protección Industrial, la Procuraduría Federal del Consumidor y el Consejo

Regulador del Tequila fundamentan su poder en las leyes federales de nuestro país y parte del poder de los agentes privados se deriva del poder de las instituciones públicas, bien sea que las autoridades lo propicien o que los agentes privados, haciendo uso de su capital simbólico, lo sepan utilizar en el momento y lugar adecuados. El poder de las autoridades sobre los agentes de la cadena productiva es amplio, ya que pueden imponer las leyes, incluso por coerción o por la fuerza.

Otra fuente observable del poder que gozan algunos agentes es el control sobre los recursos. Los diferentes agentes pueden tomar decisiones sobre recursos que controlan y, de esta forma, acrecentar su poder.

La información es clave y estratégica para quien la posee y puede utilizarla en los procesos de intercambio comercial, aunque no basta tenerla: hay que saber cómo emplearla; por tanto, poseer información y tener el conocimiento para utilizarla es otra fuente de poder.

El hecho de que un agente tenga la oportunidad de no ser sustituido por otro agente le otorga un poder que puede utilizar para su beneficio. Volverse un agente indispensable en una cadena de intercambios comerciales, lo favorece.

La toma de decisiones transcendentales para la rama es otro de los orígenes del poder de los agentes que centralizan las decisiones. Esta forma de poder reduce la incertidumbre a los agentes menos poderosos y con menos conocimientos. Estos agentes, bien sea por la estructura de poder en la rama o porque ellos mismos lo permiten — por comodidad o ignorancia —, delegan su poder de decidir en terceros.

Hay agentes en la cadena productiva que defienden sus intereses (los comercializadores), pero hay otros (los agricultores de agave) que ceden a sus líderes agaveros el poder que poseen para que tomen las decisiones más importantes. Estos últimos poseen más poder porque tienen más conocimientos, lo que les permite decidir de acuerdo a sus propios intereses y no a los del conjunto de los agaveros.

En la rama industrial del tequila, los comercializadores y algunos tequileros tienen el conocimiento y los instrumentos para pronosticar demandas o tendencias. Los agentes que puedan pronosticar qué acciones deben tomar para ubicarse en una

situación ventajosa, gozarán de mayor poder sobre los que no lo pueden hacer y, en los procesos de intercambio comercial, podrán imponer condiciones.

La incertidumbre es una característica de la realidad; no existe ni existirá conocimiento o herramienta capaz de obtener la certeza sobre toda la realidad pasada, presente o futura; sin embargo, sí se puede reducir la incertidumbre sobre ella. La capacidad de diagnosticar una rama industrial y la visión que se tenga de la realidad, son elementos de poder que no todos los agentes poseen. Para ello es necesario el conocimiento; los agentes que posean este conocimiento tendrán más poder sobre los que no lo poseen.

Finalmente, otra fuente de poder es al que Jones llama “el poder no molesto”. Define a este poder como la unión de coaliciones dominantes que, por su número y fuerza, orientan las decisiones para favorecer a sus propios intereses. Estas coaliciones, por sus características, guían a los agentes no coalicionados, quienes, en muchas ocasiones, se ven favorecidos por las decisiones, las invenciones, el desarrollo tecnológico, el conocimiento del mercado, etcétera, que imponen los agentes coalicionados, lo que les otorga mayor poder al obtenerlo primero, y tener la oportunidad de aprovecharlo.

Los intercambios comerciales en situaciones igualitarias son casi imposibles en la práctica; generalmente se observan intercambios comerciales en situaciones en que uno de los intercambiante tiene mayor poder que el otro, lo que resulta en relaciones inequitativas. Cuando el intercambio es constante, en el largo plazo se convierte en una relación de ganar—perder: lo que gana un agente — debido a su poder —, lo pierde el otro. Es un intercambio de suma cero.

A fin de evitar el intercambio inequitativo hasta donde es posible, la Ley Federal de Competencia Económica prohíbe de manera expresa las prácticas monopólicas en nuestro país y menciona concretamente el poder de uno o varios agentes en los mercados relevantes:

Artículo 13.— Para determinar si un agente económico tiene poder sustancial en el mercado relevante, deberá considerarse:

I.— Su participación en dicho mercado y si puede fijar precios unilateralmente o restringir el abasto en el mercado relevante sin que los agentes competidores puedan, actual o potencialmente, contrarrestar dicho poder;

- II.— La existencia de barreras a la entrada y los elementos que previsiblemente puedan alterar tanto dichas barreras como la oferta de otros competidores;
- III.— La existencia y poder de sus competidores;
- IV.— Las posibilidades de acceso del agente económico y sus competidores a fuentes de insumos;
- V.— Su comportamiento reciente; y
- VI.— Los demás criterios que se establezcan en el reglamento de esta ley.¹⁹

En el capítulo correspondiente a la investigación de campo se analizará si alguno o algunos de los agentes económicos de la cadena productiva del tequila sostienen prácticas monopólicas, prohibidas por la LFCE.

Cuando un agente posee mayor poder que su contraparte en un proceso de intercambio comercial, y lo utiliza para obtener la maximización de sus beneficios en perjuicio del tercero, crea el espacio y el caldo de cultivo para un posible conflicto.

Los conflictos sociales son situaciones reales en las que están involucradas dos o más partes, que pueden ser individuos, grupos o Estados.

Entre las causas más frecuentes de conflictos están:

1. El acceso a la distribución de recursos (territorio, dinero, fuentes de energía, alimentos u otros).
2. El control del poder y la participación en la toma de decisiones políticas (en organizaciones, en partidos o en cualquier otro grupo organizado).
3. La defensa de la identidad (cultural, política, religiosa o de otra índole).
4. La defensa del estatus o posición social (en espacios como los sistemas de gobierno, las jerarquías religiosas, las organizaciones políticas).²⁰

Los conflictos finalizan una vez que los agentes, a través de un proceso de negociación, acuerdan las condiciones del intercambio comercial, o cuando uno de los agentes impone su poder sobre el otro agente.

Las condiciones que se generan en los procesos de intercambio comercial, en las cuales un agente toma para sí una parte importante del valor de la transacción perjudicando al otro agente, no necesariamente crean un conflicto. El conflicto aparece cuando los agentes pasan de la posición que guardan en la relación de intercambio, a la búsqueda de sus propios intereses, y éstos son opuestos a los intereses del otro agente.

¹⁹ Ley Federal de Competencia Económica. Diario Oficial de la Federación. 28 de junio de 2006.

²⁰ *Cambio social conflictivo: Agentes sociales y relaciones de poder.* (s/a), (2003), Simas, Nicaragua. pp. 15,16. [DE Consultada en 2008. Disponible en: [\[http://www.simas.org.ni/publicacion/Libro%20Conflictos%20Parte%202.pdf\]](http://www.simas.org.ni/publicacion/Libro%20Conflictos%20Parte%202.pdf)

En una etapa primaria de la relación de intercambio, los agentes tienen una expectativa del beneficio a obtener que se deriva de la posición con la que entran en dicha relación. Cuando ésta se da y las expectativas de uno o ambos agentes no se cumplen, y uno o los dos, pasa a la acción haciendo uso de su poder para imponer sus condiciones, es cuando surge el conflicto.

Estos conflictos pueden ser individuales, es decir, derivados de ese intercambio comercial específico; o estructurales, cuando surgen conflictos no sólo en un intercambio específico sino en todos los intercambios comerciales entre grupos de agentes en situaciones similares.

En cualquier relación de intercambio comercial en la que exista conflicto, éste puede ser unilateral, es decir, sólo uno de los agentes siente que sus intereses están siendo perjudicados; o bilateral, cuando ambos agentes sostienen posiciones completamente opuestas y se sienten perjudicados.

Los conflictos muchas veces derivan hacia otros campos en los que los involucrados también interactúan, pero sin relación aparente con la fuente original del conflicto, y pueden evolucionar para incluir a grupos o personas sin relación con el conflicto original.

El conflicto, en sí mismo, no es una situación negativa en una interrelación, ya que representa una oportunidad para las partes, de exponer y, eventualmente, negociar sus intereses y puntos de vista con su contraparte, y el resultado de las negociaciones, que en un principio se preveía negativo, evoluciona a un estadio superior.

Los conflictos pueden clasificarse de diversas formas; para esta investigación se clasificarán en:

- Primarios: cuando afectan la estructura de distribución del poder.
- Secundarios: cuando afectan intereses políticos o actores sociales, pero no afectan la estructura de distribución del poder.

De igual forma, independientemente de si son primarios o secundarios, las manifestaciones de los conflictos pueden ser violentos o no violentos, y manifiestos u ocultos.

La solución a un conflicto dependerá de si son violentos o no, y de la disposición de las partes a llegar a un acuerdo explícito o implícito. Generalmente, en un conflicto en el que se llegó a la violencia — en cualquiera de sus manifestaciones —, es necesario recurrir a un tercero mediador, una persona o grupo con capacidad moral reconocida por ambas partes. Un conflicto no violento puede resolverse de manera directa a través de la negociación entre las partes, o recurriendo a un tercero, sin que esto sea una condición necesaria; el conflicto no manifiesto y no violento también puede solucionarse sólo, con el paso del tiempo, ya que la dinámica de las relaciones puede evolucionar y ahogar el conflicto, terminando por extinguirse sin haberlo pretendido.

Aunque el conflicto no se puede evitar, sí se puede gestionar direccionándolo hacia una situación de ganar—ganar.

El conflicto propiamente dicho –humano– adquiere una nueva dimensión cualitativa, ya que la cultura aporta nuevas vías para la gestión de algunas de las problemáticas con las que se enfrentaban los nuevos seres, siendo, a su vez, una respuesta “conflictiva” porque se interacciona directamente con todo lo existente previamente. De esta manera la cultura humana es por definición conflictiva. Con la transmisión de las normas culturales, las propuestas “naturales” –de la naturaleza– se ven condicionadas y modificadas. Entramos en un nuevo estadio de complejidad organizativa, en lo individual—colectivo, en el que lo biológico y lo cultural van a ir siempre de la mano y por tanto las posibles alternativas se multiplican exponencialmente, en unas dimensiones que no se habían alcanzado antes.²¹

Ya se ha comentado que los intercambios comerciales, al ser una interacción humana, son una fuente potencial de conflictos y, como menciona Bourdieu, en el terreno económico, el campo es un escenario de luchas y competencias entre los agentes que lo conforman, para, con el capital que poseen, emprender las acciones que pueden, transitando hacia estadios en los cuales podrán obtener para sí mayores beneficios.

El papel que debe asumir la autoridad formal dependerá del tipo de conflicto (individual o estructural), de la intensidad del mismo y del grado de contaminación del conflicto original hacia otras esferas diferentes de la actividad social, llegando incluso a imponer su poder entre las partes en conflicto.

²¹ Muñoz, Francisco A. ¿Qué son los conflictos? (2006). Revista trimestral latinoamericana y caribeña de Desarrollo sustentable. No. 16. Vol. 4. [DE Consultada en 2008. Disponible en: <http://www.revistafuturos.info/futuros16/conflictos.htm>]

En diferentes tipos de conflictos, en los que la autoridad formal actuó o debería haber actuado, podemos observar el papel que ésta puede desempeñar en su evolución. Estos roles pueden ser:

- Pasividad: cuando las partes en conflicto por sí mismas tienen la capacidad y la voluntad de resolver el conflicto.
- Mediador: cuando existe la amenaza de que el conflicto se convierta en violento o afecte a otras relaciones sociales diferentes a las del conflicto original.
- Propiciador: cuando existe una condición estructural inequitativa *per se* en las relaciones de intercambio.
- Impositivo: cuando el conflicto se vuelve violento y está afectando a otro tipo de relaciones sociales.

En las relaciones de intercambio comercial, la diferencia de poder, la forma de utilizarlo, además del antagonismo de intereses entre los agentes, son fuentes potenciales de conflicto. De la gestión del conflicto por parte de los agentes o de la autoridad, dependerá que el conflicto sea negativo o positivo, es decir, que sea propiciador y las causas evolucionen para beneficio de las partes, o involucre y se convierta en un retroceso de las condiciones del estadio inicial del conflicto.

2.2 Estructuras de mercado e intercambios comerciales

La corriente económica neoclásica que priva actualmente en el comercio mundial, y en la cual está inserto nuestro país y los procesos de intercambio comercial, implica la existencia de mercados altamente competitivos.

Para los economistas neoclásicos la realidad económica, más allá de su complejidad, puede reducirse a una red de transacciones comerciales en el mercado. Los fenómenos a explicar son la oferta, la demanda y el precio, por lo tanto un problema a resolver es el proceso de la formación de precios.

Para los neoclásicos las mercancías arriban al mercado sin un valor establecido de antemano, que debe definirse en el mercado, pero más allá de los precios que se establezcan debido a las fluctuaciones del mercado, centran su eje investigativo no a las conductas sociales sino a los individuos, pues les interesa saber cómo funciona la mente de los individuos. En relación con sus comportamientos en los mercados.²²

²² La Economía Neoclásica. Diferencia entre la Economía Clásica y la Neoclásica. [DE Consultada en mayo de 2008. Disponible en: <http://www.portalplanetasedna.com.ar/economia4.htm>]

La definición clásica de mercado: lugar físico o imaginario al que concurren oferentes y demandantes para realizar transacciones comerciales, es demasiado vaga e imprecisa; la definición que se adoptará, por estar más orientada al tema de investigación, será:

El lugar en donde cierto número de personas, naturalmente organizadas en grupos, deciden intercambiar algún tipo de bien haciendo uso de sus destrezas y posibilidades diferenciales de negociación, arreglo, simulación, manipulación o imposición de sus términos, para lograr así ciertas ventajas en su transcurso. (Campos, 2007)

Lo anterior, es lo que en este trabajo se identifica como mercado.

El Intercambio Comercial es un proceso mediante el cual personas, empresas o instituciones transfieren bienes o servicios a otra(s) recibiendo, en contrapartida, otros bienes o servicios. El intercambio da origen al comercio como actividad especializada. Aquello que se intercambia puede ser cualquier objeto o servicio que tenga utilidad para un ser humano; el intercambio puede darse en forma directa, mediante el trueque, o indirectamente, a través de una mercancía especial, el dinero, que sirve como medida del valor de las demás; lo esencial es que la mutua transferencia que se produce entre quienes intercambian sea libre y voluntaria, es decir, que esté guiada por el interés de cada uno.²³

El poder que poseen los agentes no está ausente en los intercambios comerciales y, parafraseando a Bourdieu, depende del capital de cada uno de ellos, tomando en cuenta que en muchas ocasiones los intereses de los intercambiadores son divergentes y cada uno de ellos trata de obtener el máximo beneficio de la transacción comercial.

La identificación de las estructuras de mercado permite analizar y, eventualmente, pronosticar el comportamiento de los agentes. Las estructuras de mercado se pueden visualizar desde la perspectiva de los oferentes o desde los demandantes. Los criterios para definir las estructuras de mercado se dan a partir de:

- El número de productores que hay en el mercado.
- El tipo de bien de que se trate (homogéneo o diferenciado).
- El grado de control del precio por parte de los agentes.
- La existencia de barreras de entrada a una actividad productiva o comercial.
- El grado de sustitución de un producto por otro cercano.

²³ *Diccionario de economía y finanzas*. [DE Consultada en 2006. Disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/dic/1.htm#intercambio>]

Para fines de este trabajo se tomaron las definiciones de estructuras del mercado de Koutsoyiannis (2002); desde el punto de vista de los oferentes, se identifican cuatro tipos de estructuras de mercado:

1. Competencia perfecta. En la competencia perfecta hay un número muy grande de empresas en la industria, y el producto es homogéneo. La competencia es perfecta en el sentido de que cada firma considera que puede vender cualquier cantidad de producción que desee al precio actual de mercado, el que no podrá ser afectado por el productor individual, cuya participación de mercado es muy pequeña. De aquí, aunque la competencia es perfecta no hay una rivalidad entre las firmas individuales. Cada firma actúa atomísticamente, esto es, decide su nivel de producción ignorando a las otras en la industria. Los productos de las firmas son sustitutos perfectos el uno por el otro de forma tal que la elasticidad precio de la demanda para la firma individual es infinita. La entrada es libre y fácil.
2. Monopolio. En una situación de monopolio hay tan sólo una firma en la industria, y no hay sustitutos cercanos para el producto del monopolista. La demanda del monopolista coincide con la demanda de la industria, la cual tiene una elasticidad de precio finita. La entrada está bloqueada.
3. Competencia monopolística. En un mercado de competencia monopolística hay un número muy grande de firmas, pero sus productos están en cierto grado diferenciados. De aquí que la demanda de la firma individual tiene una pendiente negativa, pero su elasticidad de precio es alta dada la existencia de sustitutos cercanos producidos por las otras firmas de la industria. A pesar de la existencia de sustitutos cercanos, cada firma actúa atomísticamente, ignorando las reacciones de los competidores, porque ellos son demasiados y cada uno de ellos será afectado en muy pequeña medida por las acciones de cualquier otro competidor. De aquí que cada vendedor piensa que él conservaría a algunos de sus clientes si aumentase su precio y pudiera aumentar sus ventas, pero no por mucho, si disminuyese su precio: su curva de demanda tiene una alta elasticidad precio, pero no es perfectamente elástica debido a la lealtad de los consumidores al producto ligeramente diferenciado que él ofrece. La entrada es libre y fácil en la industria.
4. Oligopolio. En un mercado oligopólico existe un pequeño número de firmas, en forma tal que los vendedores están conscientes de su interdependencia. De aquí que cada firma tome en cuenta las acciones de sus rivales. La competencia no es perfecta, la rivalidad entre las firmas es alta, a menos de que lleguen a un acuerdo colusivo.

Los productos que los oligopolistas producen pueden ser homogéneos (oligopolio puro) o diferenciados (oligopolio diferenciado). En el último caso la elasticidad de la demanda individual de mercado es menor que en el caso de un oligopolio homogéneo. Los vendedores deberán “adivinar” las reacciones de los rivales (también las de los consumidores). Sus decisiones dependerán de la facilidad de la entrada y del período de tiempo que ellos prevén que mediará entre sus propias acciones y las acciones de sus rivales. Dado que existe un número muy grande de posibles reacciones de los competidores, el comportamiento de las firmas podrá asumir varias formas. De aquí que existan varios modelos del

comportamiento oligopólico, cada uno de ellos basado en diferentes patrones de reacción de los rivales. (Koutsoyiannis, 2002:23–24)

Desde el punto de vista de los demandantes podemos identificar:

1. Monopsonio: existe un solo comprador para un producto o servicio.
2. Oligopsonio: unas pocas empresas son las compradoras de un producto o servicio.
3. Competencia monopolista: los demandantes, pueden seleccionar de una gama de productos o servicio total o parcialmente diferenciados entre sí.
4. Competencia perfecta: los compradores sólo pueden adquirir el mismo producto o servicio homogéneo.

El cuadro 5 nos muestra las diferentes estructuras de mercado, tanto desde la perspectiva de los oferentes como de los demandantes.

CUADRO 5. Estructuras de mercado.

Cantidad de oferentes	Cantidad de demandantes			
	Uno	Pocos	Muchos (diferenciados)	Muchos (homogéneos)
Uno	Monopolio y Monopsonio	Monopolio y Oligopsonio	Monopolio y Competencia Monopolística	Monopolio y Competencia pura
Pocos	Oligopolio y Monopsonio	Oligopolio y Oligopsonio	Oligopolio y Competencia monopolística	Oligopolio y Competencia pura
Muchos (diferenciados)	Competencia monopolística y Monopsonio	Competencia monopolística y Oligopsonio	Competencia monopolística	Competencia monopolista y Competencia pura
Muchos (homogéneos)	Competencia pura y Monopsonio	Competencia pura y Oligopsonio	Competencia pura y Competencia monopolística	Competencia pura

Fuente: Elaboración propia.

Las intersecciones de las estructuras de mercado permiten caracterizar los procesos de intercambio comercial entre los diferentes agentes y diagnosticar o pronosticar el poder de negociación entre ellos. Dependiendo de cada intersección, la forma en que se ejerce el poder en los intercambios va a ser diferente y los agentes podrán explotar las ventajas, no sólo con los otros agentes sino también con las autoridades que intervienen.

En el campo de los procesos de intercambio comercial es donde se hacen más patentes los conflictos entre las partes debido a “el sistema de diferencias que son constitutivas de su estructura” (Bourdieu, 1988:109) y, como consecuencia, afectan en parte la competitividad de la rama tequilera, ya que el resultado total de las fuerzas que integran el campo, no comparten intereses ni recursos.

Para Bourdieu (1988), el mercado es “como una realidad semejante al sentido que tiene la economía, un espacio social en el que hay una oferta, una demanda, una cierta regulación de precios y tiene un sentido equivalente a la noción de campo.”²⁴

Las definiciones dadas, tanto de la naturaleza del poder como del mercado, también incluyen ejercicios de poder que no se limitan exclusivamente al intercambio de una mercancía por dinero. Las acciones derivadas en los intercambios comerciales se ejercen tanto en los mercados como en las relaciones de los actores con terceros y, dichas relaciones de poder, suelen ser fuentes de conflictos.

En un intercambio comercial, el conflicto aparece cuando existen dos posturas dadas y que son, todas o en parte, mutuamente excluyentes. En este contexto, algunas o todas las condiciones de compra—venta (precio, calidad, formas y plazos de pago, castigos, etc.) propuestas o impuestas por una de las partes, provocan tensión en la otra parte por no convenir a sus intereses. Las tensiones no se producen solamente entre el comprador y el vendedor, sino que puede incluir a toda una rama industrial (conflicto estructural), a un agente con el resto de agentes que conforman la cadena, o a varios grupos con otros diferentes (multilaterales).

Para Porter, el conflicto toma la forma de competencia:

El estado que guarda la competencia en una industria depende de cinco fuerzas básicas (los consumidores, los proveedores, los rivales potenciales y los productos sustitutos son todos ellos competidores) [...] El poder colectivo de dichas fuerzas determina el potencial de utilidades en la industria. (Porter, 1979:1)

El resultado esperado al realizar el análisis del ambiente competitivo con el modelo de Porter, es, en primer lugar: explorar a fondo la estructura de la

²⁴ Velasco David. “La fórmula del sentido práctico. Una aproximación a la filosofía de Bourdieu.” (S/A). Síntesis de tesis de maestría en Ciencias Sociales. ILADES—Universidad Pontificia de Roma”. p. 5.

industria; en segundo término, el atractivo de la industria; y tercero, qué agente o agentes toman para sí qué parte del el valor creado en la cadena productiva.

El potencial de utilidades de una industria — según el decir de Porter — se distribuirá a lo largo de la cadena productiva y comercial dependiendo del poder de negociación de los agentes, es decir, las condiciones estructurales de la rama o las individuales de los agentes.

Cada industria tiene una estructura subyacente, y un conjunto de características económicas y técnicas fundamentales, que dan lugar a estas fuerzas competitivas. El estratega, que busca situar a su empresa para enfrentar lo mejor posible las fuerzas del ambiente o para influenciar ese ambiente en favor de su compañía, y tiene que aprender a conocer los puntos que impulsan el cambio en dicho ambiente. (Porter, 1979:3)

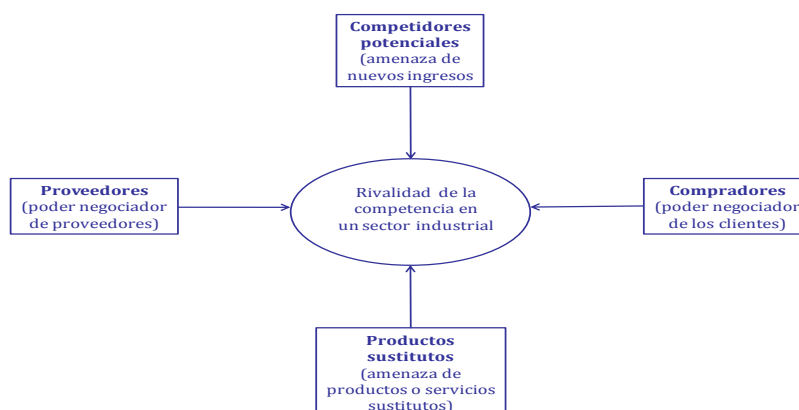
De acuerdo con las fuerzas de la competencia que menciona Porter (ver figura 5) una rama industrial cualquiera sólo tiene sustentabilidad en el largo plazo si el valor producido en ella se reparte a lo largo de toda la cadena productiva; únicamente así se logrará el equilibrio dinámico y el desarrollo de la rama (Porter, 1979).

Para minimizar los efectos perniciosos de las tensiones entre las cinco fuerzas, por lo afirmado por Porter se puede deducir que un proceso de ejercicio de poder de cada uno de los agentes individuales que forman parte de la cadena productiva puede modificar la estructura original de la industria. A este ejercicio de poder Porter le llama la “formulación de una estrategia”, en la que los agentes particulares aprovecharán las fuerzas que les son favorables y evitarán las que los perjudican.

Esta mayor o menor captación del valor dependerá de las estructuras de mercado de la industria, en particular, y de las acciones que deliberadamente cada empresa emprenda para aprovechar para sí las fuerzas que le favorecen, y así disminuir o eludir las fuerzas que la perjudican.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, desarrollado entre los años setenta y ochenta, tiene la singularidad de haber sintetizado, de una manera sencilla y comprensible, la teoría microeconómica y ponerla al alcance de los académicos y empresarios no versados en el tema. El modelo está contextualizado en un entorno de competencia imperfecta.

FIGURA 5. Las fuerzas competitivas según Porter.



Fuente: Michael E. Porter, 1979:2

En la economía, una industria con “competencia perfecta” la rivalidad por ocupar una posición es una lucha desenfrenada y entrar a una rama industrial es relativamente fácil. Este tipo de estructura en una industria, por supuesto, ofrece en el largo plazo la peor expectativa de altos rendimientos sobre la inversión. Sin embargo, la debilidad colectiva de las fuerzas, permite la gran oportunidad de un desempeño superior. (Porter, 1979:2)

Un mercado o industria donde las empresas individuales tienen cierto control sobre el precio de sus productos, es imperfectamente competitivo. Todas las empresas de esta naturaleza poseen un rasgo en común: tienen poder de mercado, es decir, la capacidad de subir el precio sin perder por eso toda la demanda de su producto (Stiglitz, 2004). La competencia imperfecta y el poder de mercado son causas de ineficiencia.

Lo anterior sugiere que la estructura de mercado ideal para una economía competitiva, sería el oligopolio diferenciado.

A medida que nos adentramos en el siglo XXI se hace imprescindible elaborar estrategias claras; porque a menos que tengamos una idea clara de cómo las estrategias deben ser diferentes y únicas, y que ofrezcamos algo diferente de lo que ofrecen los rivales a un grupo diferente de clientes, nos comerá vivos la fuerte competencia [...] Si todos compiten con el mismo conjunto de variables, el estándar es cada vez más alto, pero ninguna compañía se pone a la cabeza. Alcanzar el liderazgo — y permanecer allí — es la base de la estrategia: crear una ventaja competitiva. La estrategia es colocarse uno aparte de la competición. No estriba en ser mejor en lo que hace sino en ser diferente en lo que hace.²⁵

²⁵ Porter, Michael E. “Crear las ventajas del mañana.” En Gibson Rowan (editor). *Repensando el futuro*. (1997). Editorial Norma, Colombia. p. 61.

En un oligopolio diferenciado, las empresas rivales tratan de adivinar qué movimiento estratégico van a utilizar sus competidores. Esta rivalidad entre firmas puede incluir formas de competencia con variables diferentes al precio, como son la promoción, el producto, la distribución, publicidad, calidad del producto, imagen de marca, etc. Los oligopolistas tienen una amplia gama de opciones para actuar y sería prácticamente imposible adivinar a cuál movimiento le apuestan.

Por otra parte, Pierre Bourdieu (1988) señala que el campo de investigación se define en la forma en que se caracterizan los procesos de intercambio comercial. Hacia el interior de la cadena productiva del tequila, en lo particular, en las formas que adquieren los intercambios comerciales a partir de la posesión de poder, de la gestión de posibles conflictos y el uso del poder entre los agentes productivos y los comercializadores.

Para Bourdieu (1988), un campo se define como una configuración de relaciones objetivas de fuerza, materiales y simbólicas, entre diferentes posiciones. Cada posición, objetivamente definida por su volumen, estructura y trayectoria, debe su existencia actual a las determinaciones que se imponen a sus agentes o instituciones, por su situación y potencial en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder, cuya posesión o carencia implica el acceso (o pérdida) a las ganancias específicas que están en juego, dentro del campo, y por sus relaciones objetivas con las demás posiciones.

Todo campo, en tanto que producto histórico, engendra el interés que es la condición de su funcionamiento. Esto es cierto en el campo económico mismo, que, en tanto espacio relativamente autónomo, que obedece a sus propias leyes, dotado de su axiomática específica, ligada a una historia original, produce una forma particular de interés, que es un caso particular del universo de las formas de interés posibles. (Bourdieu, 1988:108)

Como en todo campo, las relaciones de poder en la cadena productiva del tequila son un campo de fuerzas, de luchas y competencias entre todos los agentes que lo integran y las autoridades que intervienen, tanto los que participan en los procesos de producción, distribución y consumo del agave, como del tequila mismo.

La fuerza vinculada a un agente depende de diferentes “bazas” llamadas a veces *Strategic market assets*, factores diferenciales de éxito (o de fracaso) que pueden proporcionarle una ventaja sobre la competencia, es decir, en concreto, del volumen y la estructura de las diferentes especies de capital que posee: capital financiero,

actual o potencial, capital cultural (que no hay que confundir con “capital humano”), que puede especificarse como capital tecnológico, capital jurídico y capital de organización (del cual forma parte el capital de información sobre el campo), capital comercial, capital social y capital simbólico. (Bourdieu, 2003:238)

Todos los agentes están dotados de un sentido práctico especial configurado por el campo, que sería el *habitus* económico que menciona Bourdieu. Además, cada agente en el campo de la cadena productiva del tequila posee diferentes capitales que le permiten actuar en una determinada dirección y no en otras; sólo aquellas que le delinea su estructura patrimonial, precisamente para obtener parte del capital fundamental que es constitutivo del campo y del *habitus* económico.

Haciendo uso de su sentido práctico y de su estructura patrimonial, algunos agentes se integran, se asocian, cuestión que agrega complejidad a los intercambios comerciales y altera el poder de negociación de los agentes, ya que modifican las estructuras de mercado y las patrimoniales, e inciden en la competitividad.

Por otra parte, Varrón (1992) afirmaba en el siglo I a. C. acerca de las cosechas que:

[...] respecto a lo que destina [el agricultor] para la venta, hay que aguardar el momento ventajoso. Cuando los productos de la tierra no pueden conservarse sin que se echen a perder, hay que darse prisa en deshacerse de ellos. Si se pueden guardar, esperad a que su precio sea más elevado. Los que saben esperar no sólo sacan buen rédito de su mercancía, sino que algunos duplican su valor. (Varrón, 1992:69)

No existe método ni tecnología desarrollada para conservar el agave maduro, por lo que, según Varrón, hay que venderlos rápido. Pero, ¿qué pasa cuando no hay mercado para el agave maduro? En este caso, los agaveros sólo tienen la alternativa de agregar valor al agave transformándolo en tequila. El tequila sí se puede guardar para esperar el mejor momento de venta. Esta alternativa, por supuesto, requiere de inversiones, pero, ¿de dónde podrían salir esas inversiones sino del agave/tequila mismo? La pignoración puede ser una alternativa que incrementaría el poder y el capital de los agaveros y les permitiría tener más campo de acción durante las negociaciones con los tequileros. De otra forma, pierden irremediabilmente sus cosechas.

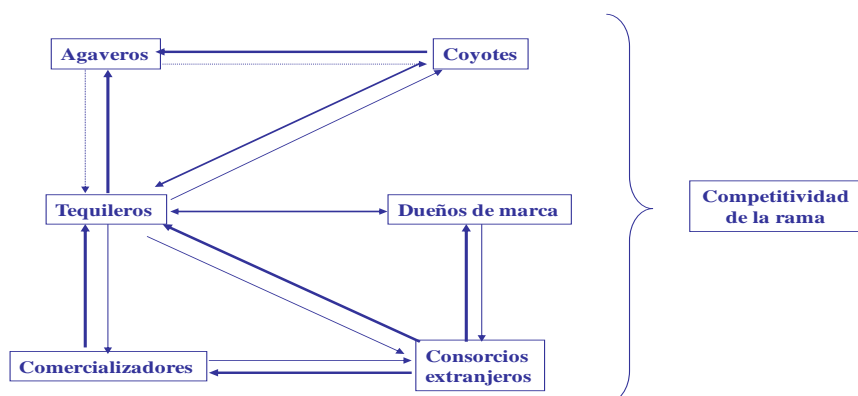
Para entender y explicar la naturaleza y el origen del poder en la cadena productiva del tequila, dentro de los postulados teóricos descritos, se tomaron tres

agentes independientes: los empresarios agaveros, los empresarios tequileros y los empresarios comercializadores que realizan entre ellos intercambios comerciales. En un primer nivel de complejidad aparecen otros actores económicos que son de suma importancia en la cadena productiva: los coyotes, los dueños de marcas y los comercializadores extranjeros. Estos agentes no son marginales en el tema de estudio puesto que inciden de manera importante en los resultados del intercambio comercial, producto de las manifestaciones de poder de los agentes y en la competitividad de la rama (Figura 6). Las flechas más delgadas muestran las relaciones entre los agentes, las flechas más gruesas significan la intensidad de la fuerza que tienen los agentes debido a las condiciones estructurales de la rama.

El producto de esta etapa de la investigación permitió encontrar variables que son el núcleo del trabajo, principalmente, la naturaleza y el origen del poder y su posible utilización en los intercambios comerciales.

Las diferentes estructuras de mercado en estos intercambios comerciales nos proporcionaron el sustento teórico para identificar las formas de competencia y sus características.

FIGURA 6. Primer acercamiento a la complejidad del tema.



Fuente: Elaboración propia.

Se encontró que Porter difiere de Bourdieu en sus postulados ya que, mientras que para el primero el poder negociador y la presión colectiva de las cinco fuerzas de una rama industrial es la que le da dirección a la rama, para el segundo, es el poder y el interés de cada agente en lo particular lo que la direcciona. Pese a esta diferencia — no menor — entre los dos autores, se puede hablar de una complementariedad entre ambos.

Bourdieu hace una crítica fuerte a la economía y a los economistas, y a partir de esta crítica podemos encontrar la complementariedad de los autores para explicar cualitativamente la naturaleza del poder.

La ciencia que llamamos “economía” se sustenta en una abstracción inicial que consiste en disociar una categoría particular de prácticas, o una dimensión individual de cualquier práctica, del orden social en el que toda práctica humana está inmersa [...]

Todo lo que la ciencia económica plantea como algo dado, es decir, el conjunto de las disposiciones del agente económico que sustentan la ilusión de la universalidad ahistórica de las categorías y de los conceptos utilizados por esta ciencia [...] la historia, al inscribirlos paralelamente en unas estructuras sociales y en unas estructuras cognitivas, en unos esquemas prácticos de pensamiento, de percepción y de acción, ha conferido su patente evidencia natural y universal a las instituciones en las que la economía pretende basarse para fundar su teoría ahistórica;

[...] Es necesario, pues, contra la visión ahistórica de la ciencia económica, reconstruir, por un lado, la génesis de las disposiciones económicas del agente económico... es decir, historiar el proceso de diferenciación y de automatización que desemboca en la constitución de este juego específico: el campo económico como cosmos que somete a sus propias leyes y que otorga por ello validez (limitada) a la automatización radical que lleva a cabo la teoría pura al constituir el ámbito económico como un universo separado. Sólo muy progresivamente se ha ido desgajando la esfera de los intercambios comerciales de los otros ámbitos de la existencia y se ha ido afianzando su nómos específico [...] (Bourdieu, 2003:13–19)

La generalización en leyes universales a partir de postulados particulares y el reduccionismo que pretende limitar cualquier clase de interés a un interés económico, distorsiona las relaciones sociales y las estructuras que de ellas se desprenden. La economía pretende simplificar la complejidad de las realidades sociales en una serie de fórmulas y ecuaciones.

Sin negarle la validez de la crítica a Bourdieu, la complementariedad con Porter se da en las aportaciones de Bourdieu sobre los capitales que poseen los agentes en el habitus económico, principalmente el capital simbólico.

Para una mejor y más amplia comprensión de las relaciones de poder en los intercambios comerciales en la cadena productiva del tequila, Porter nos aporta los elementos cuantificables y Bourdieu los elementos cualificables. Es decir, en una negociación entre agentes de la cadena productiva del tequila, en la cual uno de los agentes tiene mayor poder negociador, por las características de ese intercambio comercial en particular, es de suponer que saldrá más beneficiado en el

intercambio; sin embargo, el capital simbólico del agente con menor poder negociador puede imponerse en el transcurso de la negociación del intercambio. En el capítulo referente a la investigación de campo se mostrará evidencia empírica de esta afirmación.

2.3 Las cadenas productivas y los clúster

Un cambio importante en la visión de la competitividad han sido las acciones emprendidas para impulsarla a través del mejoramiento de las cadenas productivas y cadenas de valor.

El concepto de cadena se refiere a un producto o un grupo de productos conjuntos o ligados por el uso. La cadena identificada permite localizar las empresas, las instituciones, las operaciones, las dimensiones y capacidades de negociación, las tecnologías y las relaciones de producción, el papel de los volúmenes y las relaciones de poder en la determinación de los precios, etc.²⁶

Para que una cadena productiva sea operativa es necesario que tenga una dotación de los factores de la producción, un proceso de abastecimiento, un proceso de producción, un proceso de distribución y un sistema de financiamiento. Los diferentes elementos se van interrelacionando a través de los intercambios comerciales y agregando valor para ofertar un bien valioso para los consumidores finales.

Una diferencia sutil, para algunos autores, entre una cadena productiva y una cadena de valor surge del alcance y dimensiones de ambas. La cadena productiva solamente integra, en un esquema de una sola vía, a todos los agentes que intervienen en el proceso de transformación de materias primas en bienes intermedios y bienes destinados al consumidor final, añadiendo valor en cada uno de sus eslabones. Su enfoque es más utilitario. La cadena de valor es un concepto más amplio, más holístico, pues abarca toda la cadena de producción, la de logística y suministros, además de una cadena financiera. En una cadena de valor se optimizan los recursos y los procesos, y se gestiona el flujo de producción y de

²⁶ Mosqueira Lovón, Percy. Plan estratégico de desarrollo económico local de la provincia de Espinar para el mediano plazo 2006–2010: Definiciones de cadena productiva. [DE Consultada en mayo de 2011. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2008c/429/Definiciones%20de%20cadena%20productiva.htm>]

información a lo largo de la cadena. Es un proceso de doble vía; la cadena de valor tiene un enfoque más estratégico.

El análisis de las cadenas de valor, según Kaplinsky y Morris (2001),²⁷ es algo más complejo de lo que sería el tradicional análisis sectorial. En un principio manejan dos conceptos para explicar las cadenas de valor:

La cadena de valor simple. La cadena de valor describe toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio, desde la concepción, a través de las diferentes fases de la producción (que implica una combinación de la transformación física y la entrada de varios productores de servicios), la entrega a los consumidores finales, y la disposición final después de su uso. La producción *per se* es sólo uno de los enlaces de valor añadido. Por otra parte, hay rangos de actividades dentro de cada eslabón de la cadena. Aunque a menudo se representa como una línea vertical los vínculos al interior de la cadena, más a menudo son de una naturaleza de dos vías: por ejemplo, el diseño de los organismos especializados no sólo influyen en la naturaleza del proceso de producción y comercialización, sino a su vez son influenciados por las limitaciones en los enlaces subyacentes de la cadena [...]

La cadena de valor extendida. En el mundo real, por supuesto, las cadenas de valor son mucho más complejas que esto, ya que tienden a ser más numerosos los vínculos de la cadena. Esto implica la provisión de insumos más numerosos, más equipos. Además pasan del sector que obtiene sus insumos primarios al sector de la maquinaria. A partir de ahí, se basan en conocimientos de diseño y *branding* del sector servicios. Dependiendo de qué mercado se sirve, a continuación, pasa a través de diversas etapas intermedias hasta llegar al cliente final, y después de su uso, pueden ser reciclados [...]²⁸

Lo que los autores enfatizan es que el análisis de la cadena de valor es algo más que el simple análisis de los agentes que la conforman. Las interrelaciones entre los eslabones que integran el sector primario al secundario y al terciario hacen que, en la práctica, el análisis no sea tan sencillo. También señalan que cada uno de los agentes puede tener su propia cadena de valor.

Además de los enlaces múltiples en una cadena de valor, por lo general los productores intermedios en una cadena de valor particular, puede alimentar a un número de diferentes cadenas de valor.

En algunos casos, estas cadenas de valor alternativas pueden absorber sólo una pequeña parte de sus productos, en otros casos, puede haber un reparto equitativo de los clientes. Pero la proporción de las ventas en un punto determinado en el

²⁷ Kaplinsky, Raphael y Morris, Mike. (2002). A Handbook for Value Chain Research. Institute of Development Studies. [DE Consultado en mayo del 2011. Disponible en <http://oro.open.ac.uk/5861/>]

²⁸ *Ibíd.* Pp. 8—9

tiempo no puede capturar toda la historia. La dinámica de un mercado en especial o la tecnología puede significar que una relativamente pequeña (o grande) relación cliente/proveedor puede convertirse en un eslabón relativamente grande (pequeño) y que tenga otro cliente/proveedor en el futuro. Además, la cuota de ventas puede oscurecer el papel crucial de un determinado proveedor que eventualmente controla lo principal de una tecnología, (que puede ser una parte relativamente pequeña de su producción) que tiene en el resto de la cadena de valor.

Hay una considerable superposición entre el concepto de una cadena de valor y conceptos similares utilizados en otros contextos. Una fuente importante de confusión [...] fue la nomenclatura utilizada, la aportación de los trabajos de Michael Porter a mediados de 1980 ayudó a mejorarla. Porter distingue dos elementos importantes en el moderno análisis de la cadena de valor:

- Las diferentes actividades que se realizan en particular los vínculos de la cadena [...] destaca la importancia de separar las funciones diferentes, que desvían la atención ya que se centran exclusivamente en la transformación física, [...] funciones que no necesariamente serán realizadas en un solo eslabón de la cadena, y puede ser proporcionadas por otros enlaces por ejemplo, mediante la externalización.

Porter complementa este análisis de las funciones de enlace dentro de la misma cadena de valor, en lo que él se refiere como el sistema de valores (logística al interior, operaciones, logística al exterior, mercadotecnia y servicio postventa) [...] En esencia, por lo tanto, estos dos elementos en el análisis de Porter son asumidos por el análisis moderno de la cadena de valor.²⁹

El enfoque de cadenas de valor, de redes de valor, o de cluster, tres diferentes maneras de expresar el mismo concepto, ha sido adoptado por muchos países como una estrategia para su desarrollo.

Una Red de Valor se define como un sistema productivo especializado en una actividad en común, caracterizado por la concentración territorial de sus actores económicos y de otras instituciones, con desarrollo de vínculos de naturaleza económica y no económica que contribuyen a la creación de riqueza, tanto de sus miembros como de su territorio. (Muñoz y Landa. 2010:4)

Este enfoque, pone de manifiesto factores que no han sido considerados tradicionalmente como importantes para el desarrollo regional. Dichos factores son:

- La importancia del territorio (incluida la cultura y la sociedad ligada a los sistemas de producción y el manejo de los recursos a potenciar), además de las externalidades que genera la concentración geográfica de actividades.

²⁹ Ibíd. Pp.10–11

- La importancia de las interacciones y de la cooperación entre los actores de la red, que trascienden los límites sectoriales tradicionales y que con frecuencia no están basados en relaciones de mercado.
- La idea de que las empresas y sectores no se deben ver aisladamente, sino que forman parte de un sistema o red que condiciona su modo de funcionamiento y resultados. Por ejemplo por la acción de los proveedores y competidores. (Muñoz y Landa. 2010:4)

Muñoz y Landa (2010) hacen un extenso análisis de los beneficios de la red de valor agave—tequila, en la cual dan cuenta de los beneficios que traería consigo, la adopción por parte de los diferentes niveles de gobierno. Hacen un énfasis especial que en el caso de Jalisco, dependen de la rama industrial, 70,000 familias, por lo tanto se debe intervenir en esta cadena, como uno de los proyectos prioritarios para potenciar el desarrollo de las regiones.

Las condiciones iniciales para que una red de valor realmente sea detonadora del desarrollo son:

1. Mercado atractivo. Condición favorable de crecimiento y gran tamaño de la demanda en el mercado interno regional, nacional e internacional, expresado en términos de crecimiento en el consumo.
2. Generación de empleos e ingresos. Capacidad de crear nuevas fuentes de empleo e ingresos para la población a través de la puesta en marcha de empresas en todos los eslabones de la red.
3. Potencial productivo. Vocación natural de los recursos de las regiones y disponibilidad de infraestructura básica que hagan propicio el desarrollo de las actividades productivas.
4. Identidad cultural. Existencia de productos agroalimentarios cuya calidad y características se asocien de manera ancestral a factores naturales y humanos que la región productora les brinda.
5. Sinergia con otras actividades productivas. Capacidad de complementar y potenciar el crecimiento de diversas actividades productivas a partir de la demanda de bienes y servicios. (Muñoz y Landa. 2010:5).

Todas las condiciones las cumple el Estado de Jalisco, que además de ser el principal productor de tequila, disfruta de la DO y es una de las ramas estratégicas plasmadas en el Plan de Desarrollo estatal.

Al abordar las cadenas productivas y las cadenas de valor, para su análisis moderno y eventual gestión y establecimiento de políticas y estrategias, se hace necesario precisar exactamente de qué se habla y qué metodología se utiliza, ya que coexisten diferentes formas de acceder a ellas; y actualmente hay un debate

académico y pragmático sobre cómo comprenderlas, pero principalmente para encontrar la forma que más ayude a alcanzar los objetivos buscados.

En el curso de la investigación se encontraron cadenas de diferentes tipos que parten del criterio de clasificación para las actividades o procesos de la cadena. Para este estudio se clasificaron al menos cuatro tipos diferentes de cadenas productivas o de valor:

1. Las cadenas orientadas hacia los procesos de agregación de valor.
2. Las cadenas orientadas a la clasificación de actividades por fracción arancelaria.
3. Las cadenas orientadas a la captación de valor en los intercambios comerciales.
4. Las cadenas que muestran la rentabilidad de los eslabones.

El análisis de las cadenas productivas permite:

- La descripción del proceso productivo, donde el énfasis se ubica en las relaciones entre los eslabones de la cadena.
- Destacar la importancia relativa del eslabón en la cadena en la producción de la industria.
- La descripción comprensiva de la composición de cada eslabón a nivel de producto: número de productos
- Identificar según la clasificación arancelaria haciendo énfasis en los eslabones más importantes según su peso relativo.
- Diagramar simplificado la estructura de la cadena por eslabones. Se ordenan de izquierda a derecha.
- Identificar los eslabones según su grado de elaboración. Los ubicados más a la derecha del diagrama corresponden a agrupaciones de productos finales.³⁰

Los límites o fronteras de las cadenas van a depender de los objetivos buscados. ¿Qué es lo que se quiere conocer de una cadena productiva?

Un primer enfoque se encuentra en la visualización de la cadena como una serie de procesos que le agregan valor a uno o varios productos de la industria. Este enfoque “Aporta una descripción más detallada del proceso productivo de la cadena, donde la unidad de análisis es el eslabón. Se resume la información

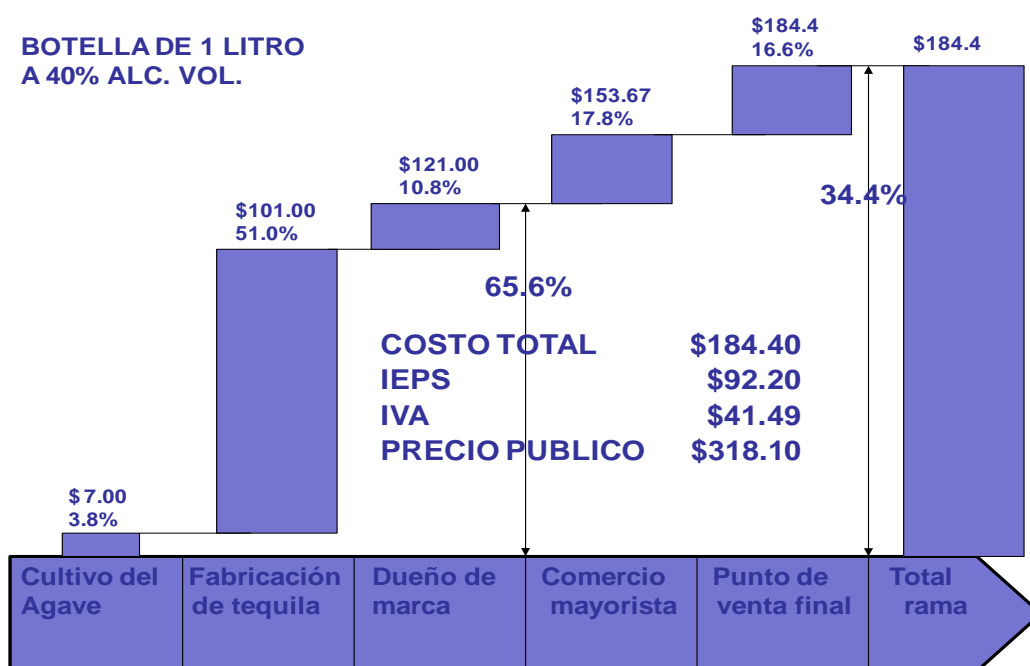
³⁰ Cadenas productivas. Estructura comercio internacional y protección. Departamento nacional de planeación, República de Colombia, p. 5 [DE consultada en septiembre de 2007 disponible en: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/PRESENTACION.pdf>]

estadística en ese nivel de agregación y se indica el número de productos que pertenecen a cada eslabón [...]”³¹

Esta metodología lleva a analizar con más detalle los eslabones con mayor valor agregado y descuida las interrelaciones entre los eslabones, siendo que en muchas ocasiones, en la forma de relación comercial entre un eslabón y otro, es donde se capta o pierde el valor (Figura 7).

Un segundo enfoque, que es para las cadenas orientadas a la clasificación de actividades por fracción arancelaria, tiene como finalidad auxiliar a los importadores y exportadores, así como a las autoridades de los países involucrados, en la identificación de productos finales o intermedios, principalmente para el pago de aranceles y otros impuestos. También facilitan la obtención de estadísticas detalladas por fracción arancelaria y, eventualmente, para proteger algunas ramas o corregir desviaciones en el comercio exterior.

FIGURA 7. Valor agregado en la rama industrial del tequila.



Fuente: Elaboración propia, con datos de 2009.

Este tipo de estructuración de cadenas productivas proporciona mayor detalle sobre la proveeduría y el consumo de uno o varios productos. Incluye todos los

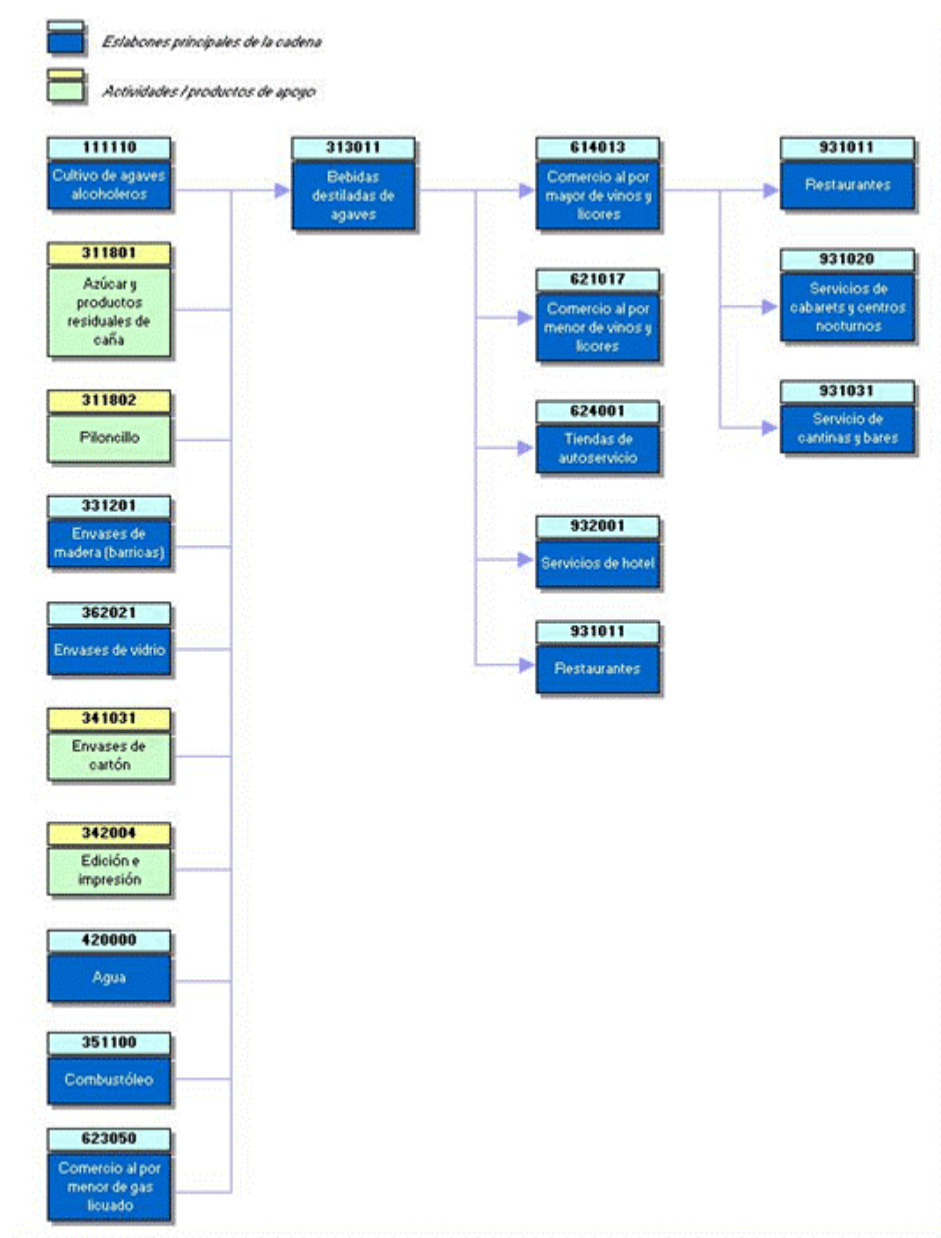
³¹ Ibíd.

productos que sirven como insumo, las industrias que intervienen y las industrias a las que van dirigidos sus productos finales.

Sin embargo, al igual que las cadenas de valor agregado, son lineales; es decir muestran un proceso continuo que sugiere una estandarización y perpetuidad sin alteraciones de ningún tipo en las relaciones entre los diferentes agentes que intervienen. Omiten, obviamente, todas aquellas actividades entre agentes que no involucran al comercio exterior, lo que nos da una visión parcial de este tipo de cadena. Otras actividades como la tecnología, la innovación o la competencia, tampoco se muestran en las figuras de estas cadenas. Al igual que las cadenas productivas de agregación de valor, son estáticas en el tiempo y en el lugar, siendo éstas dos variables importantes para su comprensión, ya que no se podría incluir otro tipo de variables que no sean las arancelarias (Figura 8).

El tercer tipo de cadenas productivas identificado es aquel que muestra la captación de valor en los intercambios comerciales que se dan entre los diferentes agentes. Este tipo de cadena se fundamenta teóricamente en los estudios de Porter:

FIGURA 8. La cadena productiva del tequila por fracción arancelaria.



Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano³²

La mayoría de las veces, en la batalla por un mercado meta, la competencia no se manifiesta únicamente por los otros rivales. Más bien, la forma de competir en una industria es la raíz de todos los males y el problema de fondo de la economía. La existencia de las fuerzas competitivas lleva más allá de desarrollar combates entre los rivales de una industria en lo particular. Los consumidores, los proveedores, los rivales potenciales y los productos sustitutos son todos ellos competidores en mayor o menor grado y pueden tener mucha o poca fuerza dependiendo de la industria de que se trate. (Porter, 1997:1)

³² Sistema de Información Empresarial Mexicana. [DE consultada en abril de 2007. Disponible en: www.siem.org.mx]

La formulación y eventual graficado de este tipo de cadenas requiere de una visión más amplia que en los dos casos anteriores. En primer lugar, hay que identificar los posibles intercambios comerciales que se dan entre los agentes que intervienen. Las cadenas por intercambio de valor nos muestran no sólo los intercambios comerciales sino el poder de unos agentes sobre otros; quien capta más valor tiene mayor poder. También permite analizar las estructuras de mercado existentes en cada una de las transacciones comerciales; esta estructura, por sí misma, permite la mejor comprensión de la cadena.

La metodología para identificar el intercambio de valor en una cadena productiva es simple aunque su desarrollo puede llegar a ser complejo, ya que puede haber varias actividades realizadas por el mismo agente y, en otro caso, estas actividades pueden ser realizadas por dos o más agentes. Por eso, es importante para la comprensión de la cadena identificar los posibles intercambios comerciales. La metodología es como sigue:

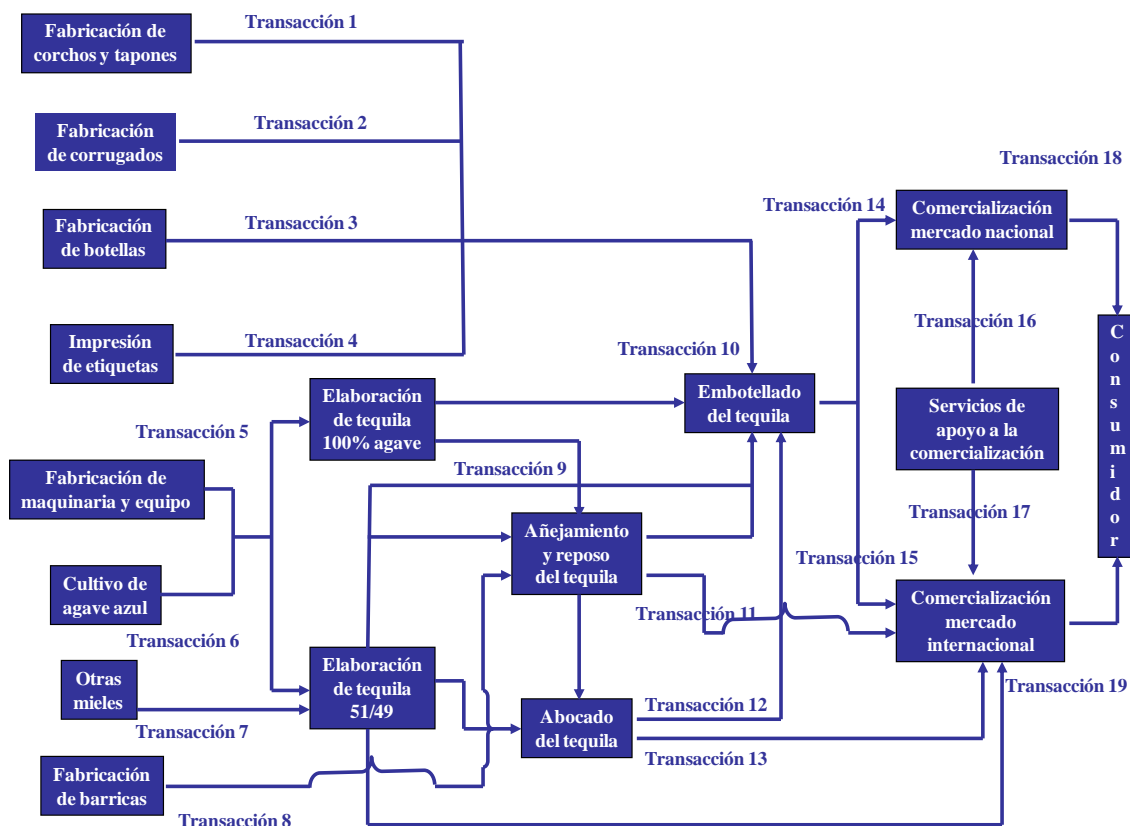
1. Se identifica la cadena de procesos productivos.
2. Se grafica la cadena de procesos productivos.
3. Se identifican los posibles intercambios comerciales de cada uno de los procesos productivos.
4. Se identifica la estructura de mercado de cada uno de los intercambios comerciales a lo largo de la cadena.
5. Se identifican los diferentes agentes.

Este tipo de cadenas se puede analizar de una forma más holística, pretendiendo comprender la totalidad y luego las partes y sus relaciones. Porter se fundamentó en la Teoría General de Sistemas (Figura 9 y cuadro 2).

En esta cadena de intercambio de valor se identifican al menos 19 transacciones comerciales, aunque no necesariamente son todas las que se realizan; por esta razón el desarrollo de este tipo de cadenas se vuelve un ejercicio complejo, pero muy ilustrativo.

En cada una de las transacciones comerciales que se pueden realizar entre los agentes que conforman una cadena productiva, se tienen dos agentes que explícita o implícitamente van a utilizar su poder en beneficio propio. La estructura de mercado, en una transacción específica, otorga cierto poder de negociación a uno u

FIGURA 9. Cadena de intercambio de valor de la rama del tequila.

Fuente:Elaboración propia.³³

otro agente, superior al de su contraparte; además, la utilización que los agentes hacen del poder, acentúa o disminuye, según sea el caso, la obtención de beneficios para los agentes.

En esta clasificación se puede ver que, holísticamente, la cadena de intercambio de valor tiende a una estructura oligopólica, de acuerdo a la teoría neoclásica. Sólo restaría analizar qué oligopolio tiene más poder en cada transacción, para concluir qué eslabón(es) capta mayor valor a lo largo de la cadena.

Un enfoque diferente es el que muestran Gadiesh y Gilbert, (1998a) en su artículo *Profit Pools* (Yacimientos de utilidades) en el que muestran una cadena productiva con base en la rentabilidad de cada eslabón.

³³ Orozco, Martínez José Luis. Análisis de la cadena productiva del tequila. (2001). Revista electrónica *Mercadotecnia Global*. Año 4, época 1 No. 25. [DE Consultada en 2006. Disponible en: http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=424&Itemid=117]

CUADRO 6. Estructuras de mercado en los procesos de intercambio comercial en la cadena productiva del tequila.

Transacción	Proveedor	Cliente	Tipo de estructura de mercado
1	Fabricante de corchos y tapones	Embotellador de tequila	Mercado libre Oligopsonio
2	Fabricante de corrugados	Embotellador de tequila	Oligopolio Oligopsonio
3	Fabricante de botellas	Embotellador de tequila	Oligopolio Oligopsonio
4	Impresión de etiquetas	Embotellador de tequila	Mercado libre Oligopsonio
5	Fabricante de maquinaria y equipo	Embotellador de tequila	Mercado libre Oligopsonio
6	Cultivo del agave azul	Fabricante de tequila	Oligopolio Oligopsonio
7	Cultivo de otras mieles	Fabricante de tequila	Mercado libre Oligopsonio
8	Fabricación de Barricas	Fabricante de tequila	Mercado libre Oligopsonio
9	Elaboración de tequila 100% agave	Dueño de marca u otros tequileros (reposo y añejamiento)	Oligopolio Oligopsonio
10	Elaboración de tequila	Embotellador de tequila	Oligopolio Oligopsonio
11	Venta a granel. Mercado Internacional. Tequila Blanco	Embotellador de tequila	Oligopolio Oligopsonio
12	Venta a granel. Mercado Internacional. Tequila reposado, abocado o añejo	Broker o distribuidor	Oligopolio Oligopsonio
13	Venta en el mercado nacional	Broker o distribuidor	Oligopolio Oligopsonio
14	Productor y/o embotellador	Distribuidor	Oligopolio Mercado libre
15	Embotellador de tequila	Broker o distribuidor	Oligopolio Oligopsonio
16	Servicios de apoyo a la comercialización	Distribuidor	Mercado libre Oligopsonio
17	Servicios de apoyo a la comercialización	Broker o distribuidor	Mercado libre Oligopsonio
18	Venta al consumidor nacional	Consumidor intermedio o final	Mercado Libre Mercado Libre
19	Venta al consumidor internacional	Consumidor intermedio o final	Mercado Libre Mercado Libre

Fuente: elaboración propia³⁴

Un yacimiento de utilidades puede estar definido como el total de las ganancias obtenidas en una industria en todas las posiciones a lo largo de la cadena de valor. Aunque el concepto es simple, la estructura de un yacimiento de utilidades es

³⁴ Ibíd. Con datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano. [DE consultada en marzo del 2006 y revisada en junio del 2010. Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/cadenas/menucadenas.asp?qcadena=41&gpo=1>]

usualmente muy complicado. El yacimiento será más profundo en algunos segmentos de la cadena de valor que en otros, y las profundidades disenterán igualmente dentro de un segmento individual. La rentabilidad del segmento, por ejemplo, puede variar ampliamente por categoría de cliente del grupo, del producto, mercado, geográfica, o canal de distribución. Además, el patrón de concentración de las ganancias en una industria es a menudo muy diferente del patrón de concentración de los ingresos [...] El trazado de un mapa de los yacimientos de utilidades no sólo muestra la condición actual de una industria sino que también responde algunas preguntas fundamentales acerca de la evolución de la industria: ¿Por qué se han formado los yacimientos de utilidades, donde están? ¿Es probable que las fuerzas que crearon estos yacimientos las alteren? ¿Es posible que emerjan nuevos negocios rentables? (Gadiesh y Gilbert, 1998a:3)

El mapeo de los eslabones de la industria es un proceso de cuatro pasos:

1. Definir los límites de los yacimientos.
2. Estimar las actividades de la cadena de valor.
3. Estimar el tamaño de cada actividad.
4. Revisar y conciliar los cálculos.

El mapa de un yacimiento de utilidades es, en un sentido, un ejercicio valioso: se definen las actividades de la cadena de valor y se determina el tamaño y la capacidad de ganancia de cada una de ellas. El concepto es sencillo, pero hacerlo se puede complicar. ¿Por qué? Porque en la mayoría de las industrias, los datos financieros no son reportados los números en el orden correspondiente a cada actividad de la cadena de valor. Los datos detallados pueden estar disponibles en compañías individuales, pero esas compañías frecuentemente participan en muchas actividades diferentes. Así mismo puede haber buena información de las ventas de un producto, las compras de los clientes o los volúmenes del canal, pero los productos, los clientes, y los canales raramente formaran una cadena indicando las fronteras de cada actividad. Trasladar los datos disponibles en estimaciones exactas del tamaño de una actividad, y la capacidad de generar utilidades requieren de una creatividad considerable. (Gadiesh y Gilbert, 1998b:1–2)

Este tipo de cadena productiva es compleja, por esta razón se debe de simplificar la cadena a niveles manejables y comprensibles. Si se toma en cuenta que no todos los agentes participan en todas las actividades de una cadena productiva, se concluye que el paso uno de la metodología es clave para el desarrollo de la cadena.

Como se puede observar en la figura 10, este tipo de gráficas de cadenas productivas proporcionan información diferente y enriquecedora para la comprensión de las cadenas productivas. Observando la figura 7 y, comparándola

con la figura 10, se ve que los agentes que participan en la cadena son los mismos, pero los atributos del poder económico son muy diferentes.

De la diferencia de la rentabilidad de los eslabones se puede inferir entre qué eslabones de la cadena pudiera existir conflictos, y las negociaciones podrían tornarse más difíciles. Igualmente, nos muestra dónde se origina el poder económico en esta cadena productiva.

El eje de las abscisas (ancho de la columna), grafica la producción de valor agregado. El eje de las ordenadas muestra el margen de rentabilidad (utilidad vs. inversión) de cada eslabón expresado en porcentaje.

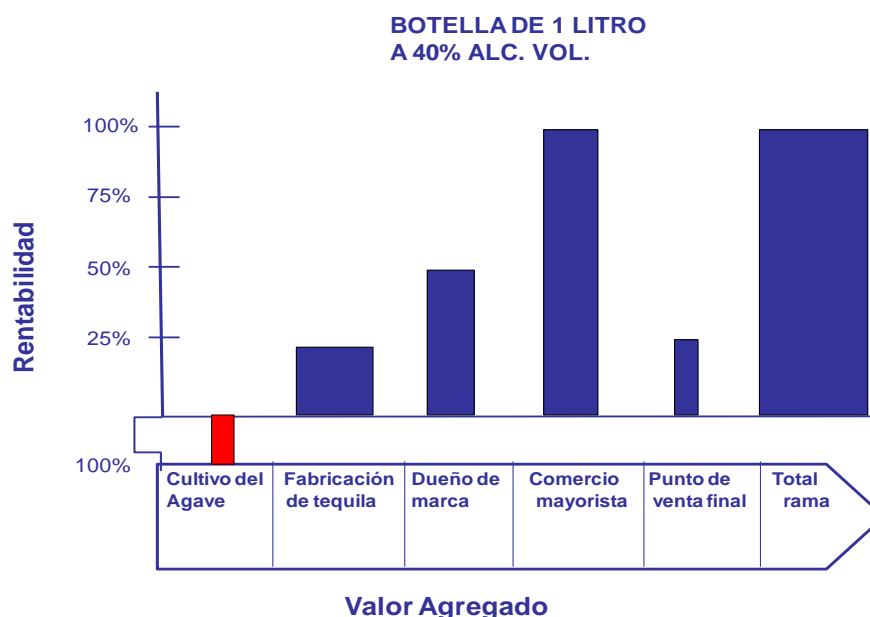
Cada uno de los cuatro tipos de cadenas muestra datos diferentes que tienen una finalidad distinta. La que resulta más útil para esta investigación es la cadena de intercambio de valor de la rama del tequila, ya que proporciona dos tipos de datos importantes para los objetivos de la tesis: 1) Identificar las fuentes de donde obtiene el poder de un agente sobre otro, y 2) las estructuras de mercado que privan en cada eslabón de la cadena, aunque las otras podrían proporcionar información puntual. Esta información servirá de insumo para analizar más adelante el origen del poder de algunos agentes sobre otros y la rentabilidad de los eslabones.

A nivel sectorial, los clúster o agrupamientos industriales se han convertido en tema de discusión en los ambientes académicos, políticos y empresariales. Sin tener una idea clara sobre los elementos constituyentes de un clúster, los beneficios que aporta, los costos que acarrea, etc., los gobiernos y las cámaras industriales en todo el mundo están promoviendo su desarrollo.

Se recomienda el proceso de agruparse por clúster, para mejorar el encausamiento de los esfuerzos de las partes que lo constituyen, porque permiten capitalizar las relaciones económicas entre sectores industriales específicos y porque proveen los medios para ayudar a definir la estrategia de desarrollo económico de una región.³⁵

FIGURA 10. Yacimientos de utilidades de la cadena productiva del tequila.

³⁵ Agrupamientos empresariales. (s/a). Secretaría de Economía. [DE consultada en marzo de 2007. Disponible en: <http://www.contactoPYMES.gob.mx/agrupamientos/porque.html>]



Fuente: Elaboración propia.

La inexactitud más importante que se encuentra en los conceptos y metodologías de los gobiernos y cámaras industriales es la confusión entre lo que es un clúster, una cadena productiva y una cadena de valor (Anexo 4).

Una cadena productiva existe por el hecho de que se produzca un bien o servicio, es decir, un conjunto de agentes que se vinculan entre sí por su participación en la producción y comercialización de un bien. Los agentes participantes de una cadena productiva pueden estar ubicados en cualquier parte del mundo y tener sus propios objetivos, no sólo independientes sino incluso excluyentes entre sí.

Una cadena de valor incluye, además del flujo de insumos e información a lo largo de la cadena, vínculos de la cadena misma con las cadenas de valor de sus proveedores y clientes, en una relación de doble vía.

Un clúster debe proporcionar una sinergia entre sus participantes, que no sería posible sin que entre los mismos exista un objetivo común. Es decir, la participación de una empresa en un clúster es una decisión completamente libre, su existencia no estaría cuestionada por el hecho de pertenecer o no al clúster. “La cooperación entre empresas habitualmente implica tres características que pueden diferenciarse analíticamente: la relación contractual, el intercambio de información y el aprendizaje conjunto, y la acción colectiva.” (Meyer—Stamer y Harmes—Liedtke, 2005:2—3).

Además, los clúster pueden conformarse atrayendo hacia sí mismos otro tipo de agentes (académicos, organizaciones no gubernamentales, artistas, investigadores, etc.) o agentes de otras cadenas productivas.

Pero, ¿qué es un clúster? ¿Cuál es la teoría que subyace a este concepto? Sin duda, el autor más popular y referente obligatorio es Michael E. Porter.

Según Porter “Los clúster son concentraciones geográficas de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan.” (1998c:199).

Porter incluye elementos endógenos y exógenos a la rama, para definir los clúster. Para él, el ambiente de negocios en que se desenvuelve una industria es un factor importante para su conformación.

En otra de sus publicaciones, en ese mismo año, Porter explica más en detalle los clúster y sus ventajas:

La nueva microeconomía de la competencia está contenida en estructuras complejas [...] Esta dirección enfatiza el papel de la ubicación geográfica, que modifica el acceso a los factores de la producción y mide la productividad y el crecimiento de la misma; los accesos a los factores son abundantes y se consiguen por la globalización. (Porter, 1998a:1)

El mismo Porter (1998b) afirma que en la actualidad, los sectores industriales requieren de una competencia vigorosa. Que la competencia moderna depende de la productividad y que los clúster promueven tanto la competencia como la productividad; además, menciona algunas otras de las ventajas que proporcionan: el incremento de la productividad, la innovación, la creación de nuevas empresas, el fomento de una sana competencia, el desarrollo de infraestructura, etc.

En la lectura de Porter se encuentran elementos importantes para conceptualizar los clúster: nueva competencia, ubicación geográfica, productividad, acceso a los factores de innovación, creación de empresas, etc. ¿Cuál es la resultante esperada de un clúster? Para Porter (1998a), la ubicación geográfica permite un mejor acceso a los factores de la producción, lo que redundaría en un incremento de la productividad para poder competir globalmente y, eventualmente, desarrollar tanto el sector como la región.

Pero la simple proximidad geográfica³⁶ no es suficiente para que exista un clúster en una rama industrial; hay muchos otros factores que convergen para darle sentido y orientación, pero sobre todo beneficios.

Resulta innegable la influencia de la distancia geográfica al momento del análisis de los cluster visto que en la misma definición de cluster se debe explicitar que esto sucede en una determinada área geográfica, no obstante actualmente algunos autores sostienen que esta proximidad no basta para que se generen beneficios en una economía de aglomeración, y señalan que el conocimiento y el aprendizaje son factores que influye notoriamente en la ventaja competitiva de las empresas (Boschma, 2005; Grant, 1997; Leonard Barton, 1995). La capacidad de crear nuevos conocimientos, la capacidad de innovar, y la velocidad para utilizar el conocimiento en los productos son factores que resultan más estratégicos que las ventajas por costo o diferenciación (Prusak, 1997; Hamel y Prahalad, 1994).³⁷

Una cadena productiva, al tener agentes económicos con la capacidad y la voluntad de aglomerar alrededor de objetivos comunes a agentes de toda la cadena, aprovechará las ventajas que menciona Porter y que, presumiblemente, beneficiarán a todos. Debido a éstas y otras razones más de carácter político que técnico, muchos gobiernos estatales y municipales de nuestro país están promoviendo los clúster como alternativa para el desarrollo de las regiones.

En el caso de México, ya existen varios estados que han adoptado la metodología de redes o de cluster como base de su planeación. Estos estados han comenzado por identificar y analizar las potencialidades presentes y futuras de los motores del desarrollo local a partir de atributos tales como los siguientes:

1. Mercado atractivo. Condición favorable de crecimiento y gran tamaño de la demanda en el mercado interno regional, nacional e internacional, expresado en términos de crecimiento en el consumo.
2. Generación de empleos e ingresos. Capacidad de crear nuevas fuentes de empleo e ingresos para la población a través de la puesta en marcha de empresas en todos los eslabones de la red.
3. Potencial productivo. Vocación natural de los recursos de las regiones y disponibilidad de infraestructura básica que hagan propicio el desarrollo de las actividades productivas.

³⁶ El funcionamiento de empresas en estrecha proximidad geográfica no implica en absoluto una cooperación igualmente estrecha. “La definición de eficiencia colectiva consta de dos aspectos: el de las economías externas que agrupan a operadores y crecen en virtud de la ubicación de éstos, y los beneficios de la acción conjunta que surgen de la cooperación deliberada entre operadores locales.” (Nadvi, 1999). Citado en Meyer—Stamer y Harmes—Liedtke, Op. Cit. p. 7.

³⁷ Álvarez, José Francisco (2006). “Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa.” En: Morea, Francisco y Fornoni, Mariel, (eds.) *La formación de emprendedores como clave para el desarrollo*. Mar del Plata: Suárez; UNMdP. [DE Consultada en 2007. Disponible en: <http://nulan.mdp.edu.ar/709/>]

4. Identidad cultural. Existencia de productos agroalimentarios cuya calidad y características se asocian de manera ancestral a factores naturales y humanos que la región productora les brinda.

5. Sinergia con otras actividades productivas. Capacidad de complementar y potenciar el crecimiento de diversas actividades productivas a partir de la demanda de bienes y servicios.

En el caso específico de Jalisco, se ha considerado que la red de valor agave—tequila, además de reunir todos estos atributos, involucra la participación directa de aproximadamente cien mil agricultores.³⁸

Pero, ¿cómo se crean los clúster? Henry, Pollard y Benneworth (2006) se cuestionan acerca de que si realmente existe una teoría de clúster. Para ellos, los debates y los escritos teóricos en torno al tema están muy lejos de haber concluido; apenas inician. Lo que han encontrado es una serie de planteamientos y modelos eclécticos, inconsistentes y hasta incongruentes entre sí, por lo que el debate debe continuar, no sólo para lograr un acercamiento mayor a la teoría de los clúster sino para tener más certeza sobre la conveniencia o no de impulsarlos.

Para estos autores, el principal problema y el aporte que pudieran hacer los clúster al desarrollo regional, es financiero. ¿Quién los va a financiar, si no instituciones y empresas pertenecientes al mismo clúster? La infraestructura financiera debe soportar a los sistemas de producción del clúster y comprobar claramente si existe una correlación directa entre los sistemas financieros y el incremento de la productividad y la competitividad de las empresas.

Para ellos mismos, un signo positivo del éxito de la clusterización está en el crecimiento; esto sería una evidencia irrefutable de que el sistema de interrelaciones contribuye a la competitividad colectiva y los recursos destinados a los clúster realmente aportan en dirección de una ventaja competitiva.

Por su parte, Maskell y Kebir (2006) orientan su trabajo a preguntarse sobre cuáles deben ser las características deseables para el desarrollo de una teoría de los clúster. Para iniciar su análisis, ubican su objeto de estudio partiendo de cuatro preguntas básicas: a) ¿Qué son los clúster? Para ellos es indispensable encontrar las variables y los conceptos básicos para sustentar una teoría de clúster; b) ¿Cómo se relacionan las variables y conceptos básicos y qué explicación le dan a la

³⁸ Muñoz Rodríguez, Manrribio y Landa, Franco Elizabeth. *Análisis estratégico de la red de valor Agave—Tequila de Jalisco: lineamientos para la toma de decisiones de política pública* (2009). Universidad Autónoma de Chapingo. Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Chapingo, Méx. p.6.

realidad?; c) ¿Por qué es necesario encontrar una teoría de los clúster?; d) Cuándo, dónde y quiénes hay que estudiar para contextualizar la teoría.

El aporte sobresaliente de su trabajo es que para avanzar en la dirección correcta hacia una teoría de los clúster, ésta debe explicarse con cuatro argumentos: 1) El beneficio y derrama económica que aportan a la región (Argumento existencial); 2) Las diferentes economías en las empresas cuando se aglutinan en un clúster y se incrementan con el tiempo (Argumento de extensión); 3) Las ventajas obtenidas por la sinergia producida internamente por los clúster (Argumento de intercambio); 4) La posible erosión de las economías cuando el ciclo de vida del clúster llega a su fin (Argumento de extinción).

La pregunta que quieren contestar a lo largo de su escrito es, ¿cuál es el valor añadido de los clúster? Esta pregunta es de suma importancia ya que si un clúster no provoca sinergias y no le otorga ventajas competitivas a la rama, su existencia sería cuestionable.

Algunos autores como Meyer—Stamer y Harmes—Liedtke (2005), Humphrey y Schmitz (1995) y algunas instituciones como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), se han dedicado a la promoción de clúster, incluyendo las metodologías para su creación.

Al comenzar un proyecto de cluster se debe dar por sentado que surgirán los obstáculos [...] ¿Cómo se podrá entonces fortalecer la propensión a cooperar en las tres áreas (entre empresas, entre empresas e instituciones de apoyo y entre el sector público y privado) [...]? Con respecto a la cooperación entre empresas, es más probable que proyectos tengan éxito si cumplen los cuatro criterios siguientes:

- encarar los problemas inmediatos de las empresas;
- no intervenir en lo que las empresas consideran como sus actividades básicas;
- dejar poco o ningún espacio a comportamientos predatorios, y
- ofrecer ahorros potenciales a través de economías de escala.

¿Cuáles son las actividades que cumplen estos cuatro criterios? Hay tres tipos de actividades que en general lo hacen:

- Capacitación. La capacitación puede limitarse a áreas que no se refieran a las actividades básicas de las empresas.
- Actividades relacionadas con el medio ambiente. Empresas que en sus comienzos suelen limitarse a soluciones de producción final y perciben la protección medioambiental literalmente como una actividad periférica.

- Pruebas básicas. Por ejemplo, en la industrial textil esto se refiere a las pruebas realizadas sobre la fibra de algodón y los insumos químicos. (Meyer—Stamer y Harmes—Liedtke, 2005:13–14)

Altenburg y Meyer—Stamer (2005) proponen una tipología para clasificar los clúster que se han desarrollado en América Latina.

CUADRO 7. Tipología de Altenburg/Meyer—Stamer de los clúster en América Latina.

Tipología de Altenburg/Meyer-Stamer de los clusters en América Latina			
	Clusters de subsistencia	Clusters fordistas	Clusters transnacionales
<i>Principales características</i>	<ul style="list-style-type: none"> - mayormente micro y pequeñas empresas - escasa especialización - poca interacción entre empresas - competencia basada en la rebaja de precios 	<ul style="list-style-type: none"> - similares a los clusters radiales de Markusen - fuerte presencia de grandes empresas de integración vertical - escasa diferenciación funcional - poca cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> - empresas transnacionales, no solamente como líderes sino también como proveedores de primer y segundo niveles - grandes obstáculos al ingreso de empresas nacionales
<i>Fortaleza básica</i>	<ul style="list-style-type: none"> - oportunidad de ingresos para personas sin posibilidades de empleo en el sector formal 	<ul style="list-style-type: none"> - ventaja en términos de costos debido a las ventajas pasivas del conglomerado 	<ul style="list-style-type: none"> - forman parte de redes mundiales de empresas altamente competitivas y productivas
<i>Mayor debilidad / vulnerabilidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> - el bajo nivel de capacidades limita las opciones de innovación y especialización 	<ul style="list-style-type: none"> - el conglomerado tiene pocas o ninguna ventaja, se combinan las desventajas del modelo chandleriano y del modelo de conglomerado industrial 	<ul style="list-style-type: none"> - dependen de decisiones estratégicas de emplazamiento tomadas por las casas matrices, las fábricas pueden cerrar en forma repentina – vulnerables a conmociones externas
<i>Trayectoria habitual</i>	<ul style="list-style-type: none"> - crecimiento en épocas de crisis macroeconómicas - atrapados en el círculo vicioso de la rebaja de precios y la competencia predatoria - pobreza persistente 	<ul style="list-style-type: none"> - lenta evolución hacia una mayor desverticalización, especialización y acción colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> - dependen de factores macroeconómicos (estabilidad global, tipo de cambio)
<i>Intervenciones prometedoras en términos de políticas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - desarrollo de capacidades - microfinanzas 	<ul style="list-style-type: none"> - estímulo y respaldo de la evolución de ventajas pasivas a ventajas activas 	<ul style="list-style-type: none"> - promoción de inversiones para captar empresas complementarias que hagan más atractivo el perfil del emplazamiento

Fuente: Meyer—Stamer y Harmes—Liedtke (2005:9)

Para estos autores, los clúster, dependiendo de su evolución, pueden llegar a adquirir características de alguno de los tres tipos, lo cual dependerá de la dirección que le den sus líderes.

Para Humphrey y Schmitz (1995), la experiencia de conformación de clúster en países en desarrollo ha sido favorable. Inspirada en los casos europeos de las décadas de los setenta y ochenta, la clusterización en los países en desarrollo debe apostarle a la acción colectiva, lo que debe modificar las políticas industriales hacia: 1) la inclusión más activa de la región y el municipio; y 2) el diseño de políticas industriales desarrolladas conjuntamente entre los sectores público y privado.

El enfoque de la acción colectiva, aunque la masa crítica de firmas sea pequeña, permite reducir los costos de transacción e impulsar el aprendizaje colectivo.

Finalmente, el apoyo del sector público a la clusterización debe considerar: 1) orientación al cliente; 2) acción colectiva; y 3) efecto acumulativo para la evolución del clúster.

Al igual que los productos, los clúster tienen un ciclo de vida: nacimiento, crecimiento, madurez y declive. El sector público debe intervenir más en las etapas de nacimiento y declive: en la primera, para incubarlos y evitar su aborto; y en la segunda, para evitar las prácticas predatorias, características en esta etapa.

2.4 La competitividad en una industria

Finalmente, en la última parte de este segundo capítulo se aborda el tema de la competitividad de la rama desde sus diferentes dimensiones, como consecuencia de la naturaleza y del ejercicio del poder, de los conflictos y de las negociaciones en los intercambios comerciales de la cadena productiva del tequila. Se analizaron las propuestas que se han hecho, las experiencias que se han tenido y las teorías en que fueron sustentadas.

Aunque ha sido utilizado desde hace muchos años, principalmente por los economistas, el término de competitividad ha cobrado mucha importancia tanto para los gobiernos como para las industrias y las empresas debido a la competencia que se desató a raíz de la apertura comercial multilateral. Al adquirir conciencia de la importancia que reviste para países, organizaciones y empresas, la premisa fundamental ha sido entenderla, definirla ampliamente y con claridad para eventualmente medirla y mejorarla, aunque los conceptos no se clarifiquen para los usuarios. La definición es mucho más que un juego semántico ya que implica acciones y decisiones que afectarán no sólo el rumbo de la economía de un país o de una empresa, sino el bienestar de toda una sociedad y el futuro de un país. Su conceptualización no forma parte de una disciplina específica; aunque tiene inclinaciones fuertes por la economía, no la podemos aislar de la sociología, de la política, del medio ambiente, el desarrollo tecnológico, la creatividad, innovación, etc.

Porter afirma que “la productividad es, a largo plazo, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante.” (1991:28) ¿Es éste el sentido de la productividad? ¿Qué relación tiene con la competitividad?

El modelo del diamante de Porter (1991) muestra cuatro factores determinantes más dos variables; con estos factores, él pretende ser incluyente. Muestra interrelaciones, sin embargo no señala relaciones de causa—efecto. Centra su análisis en los determinantes de la competitividad microeconómica en dos áreas básicas: la primera es la forma como las empresas logran elevar la productividad mediante un mejor uso de los factores de producción, denominada operación y estrategia de las empresas; y la segunda, las condiciones que permiten moldear el ambiente en el cual compiten esas empresas, es decir, su clima de negocios. El aporte de Porter es la inclusión del desarrollo y gestión de las estrategias a nivel empresa. ¿Será que la competitividad parte de la empresa y se va acumulando en las industrias, regiones y países?

Romo y Andel (2005) explicitan que el primer paso es distinguir la clásica ventaja comparativa, de David Ricardo (1817), de la ventaja competitiva popularizada por Michael E. Porter, aunque señalan que los términos no están divorciados entre sí. Este diálogo—debate entre las dos concepciones ha sido desarrollado por diferentes autores y organismos sin haber llegado a un consenso. El mundo académico especializado aún no llega a un acuerdo de la definición y el concepto de competitividad. Tal vez la principal confusión surge del hecho que al hablar de competitividad, hablamos de múltiples niveles. Ya se comentó que es interés de economistas, políticos, empresarios y sociedad, pero la pregunta inicial de todos es qué es y de dónde nace, en dónde se aplica y cómo nos beneficia o perjudica.

El principio de la ventaja comparativa es una derivación del principio de la división del trabajo y de la ventaja absoluta de Adam Smith. David Ricardo (1959) sostiene que no es el costo absoluto lo que influye en el comercio con otros países, sino el costo relativo de producción en relación a otro país.

No todos los países pueden producir todo en las cantidades que requieren, por lo que se ven obligados a importar parte de los productos indispensables para cubrir sus necesidades. Los países invertirán más sus recursos de capital y trabajo en bienes que les resulten más productivos, relativamente, y dejarán de producir los

bienes que relativamente les resulten más caros. Esto es debido a que si dos países producen bienes similares, y el primero es más eficiente relativamente en la producción del bien “A” y el segundo lo es en la del bien “B”, al primer país le convendrá invertir su capital y mano de obra en producir el bien “A”, aun a costa de dejar de producir el bien “B”, ya que obtendría beneficios al exportar sus excedentes, y con ellos importar el bien “B” del segundo país, que es más eficiente en su producción. Si el comercio es recíproco, ambos países resultan beneficiados.

Lo anterior da lugar a la especialización y a la necesidad de importar bienes, provocando y estimulando el comercio entre naciones. En la práctica resulta que un país renuncia explícitamente a producir un bien para producir otro.

Una ventaja comparativa es, en principio, una ganancia para ambos países, pero David Ricardo suponía que el comercio se efectuaba solamente entre dos países, y que las condiciones del comercio permanecían estáticas en el tiempo; pero con la apertura comercial en el mundo, el comercio es multilateral y altamente dinámico, por lo que la ventaja comparativa no es suficiente para comprender y obtener el éxito en el contexto globalizante que vivimos.

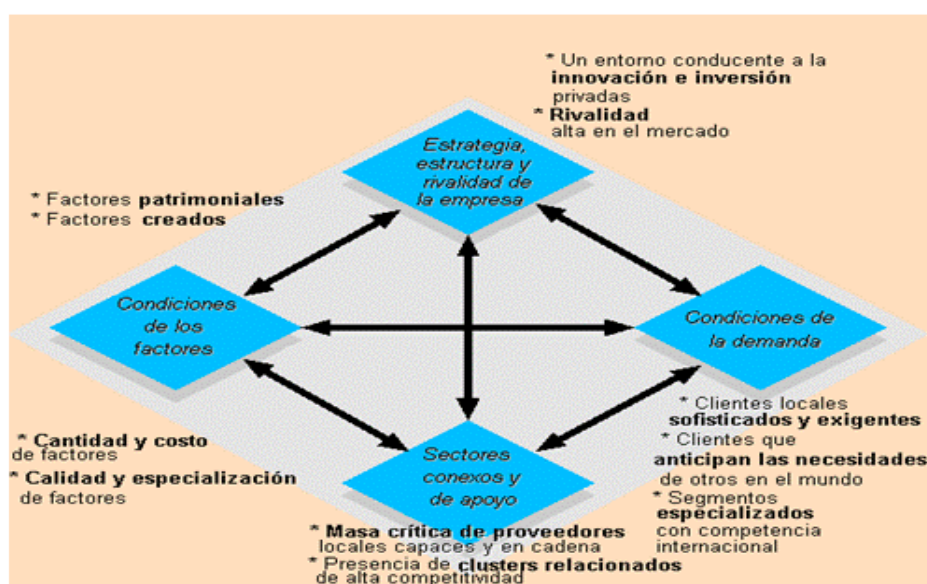
El concepto de ventaja competitiva fue desarrollado por el profesor Michael E. Porter de la Universidad de Harvard, en el libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991) que es una visión sistémica de la competitividad a nivel país, región, sector y empresa. Una ventaja competitiva es un conjunto de atributos que tiene una empresa o una nación, que le permiten que sus productos sean diferentes o se produzcan a un costo menor.

Las principales características de una ventaja competitiva son que:

1. sea única
2. sea difícil de imitar
3. sea sustentable en el largo plazo
4. nos posicione en mercados o segmentos atractivos
5. sea posible de ejecutar en diferentes situaciones y contextos.

Como se puede inferir, la ventaja competitiva (conjunto de atributos) tiene una estrecha relación con el concepto de estrategia (el qué y el cómo orientarlos).

FIGURA 11. El modelo de la competitividad internacional de Michael E. Porter.



Fuente: Porter, Michael E. "La ventaja competitiva de las naciones".

En el caso de la industria del tequila, la Denominación de Origen le otorga una ventaja comparativa, pero ésta no servirá de mucho sin una dirección a seguir por la industria y por la forma en que se implementen las acciones conducentes al posicionamiento en la dirección seleccionada.³⁹

Paul Krugman (2001) sostiene la tesis que es peligroso hablar de competitividad sin tener claro el concepto. Para él, los países no compiten de la misma forma que lo hacen las empresas. Confundir los conceptos competitividad—país y competitividad—empresa, puede llegar a que un país desarrolle toda una serie de políticas para incrementar la competitividad estatal, en comparación con otros países. Esto no tiene sentido para Krugman ya que los países no quiebran como lo hacen las empresas, por lo tanto, la competitividad estatal no es un juego de suma cero, por ello, tendría más sentido hablar de productividad.

Claramente, si una empresa no es competitiva, su permanencia en el mercado es insostenible y hay un límite para ello; pero no sucede lo mismo con las naciones — ellas no pueden desaparecer —, por lo que el concepto de competitividad nacional es engañoso (Krugman, 1996). Asimismo, es errado identificarlo con el balance comercial; el comercio es ante todo una expresión secundaria, más un síntoma que una causa de la competitividad (Prestowitz, 1994). Hay que ir más allá a sus mismos factores determinantes, como la productividad. Resulta indispensable comprender que para mejorar los niveles de vida es preciso aumentar la productividad.

³⁹ Orozco M. José Luis. (2010) En Gómez, Claudia *et al.* Op. Cit. Pp. 20—22.

Siguiendo a Thurow (1994) la productividad está determinada especialmente por el tamaño de las inversiones domésticas en planta y equipo, investigación y desarrollo, infraestructura pública y la calidad de la gestión privada y la administración pública [...] Ahora bien, la competencia extranjera fuerza simultáneamente un cambio económico más rápido y brinda oportunidades para aprender nuevas tecnologías y nuevas prácticas gerenciales que pueden ser utilizadas para mejorar la productividad doméstica.⁴⁰

Romo y Andel (2005) adoptan como definición de competitividad:

La capacidad de crear un entorno que favorezca el crecimiento sostenido de la productividad y que se refleje en niveles de vida más elevados de la población. Esto incorpora niveles macro (a nivel nacional), meso (a nivel sector y región) y microeconómicos (a nivel empresa) en un marco de integración de la economía global. (Romo y Andel, 2005:200)

Para estos autores, hay que definir primero lo que significa la competitividad en cada uno de los niveles de los que hablan, ya que cada una (macro, meso y micro) está determinada por las condiciones nacionales.

Dan por sentado que la competitividad micro no está sujeta a discusión, ya que ésta depende de su ventaja competitiva y la capacidad de contender con rivales específicos, y el resultado de dicha rivalidad se traduciría en un incremento o decremento de las ventas, lo que proporcionaría el mayor indicador del éxito internacional de la empresa.

Siguiendo con el pensamiento de Porter, Romo y Andel, ellos explican que la competitividad industrial se infiere de las competitividades individuales de las empresas que la conforman, y se deriva de la una productividad superior, bien sea produciendo a costo más bajo o entregando un producto con valor más elevado; de esta manera, el incremento de la productividad es una resultante del ambiente competitivo que priva en la industria. Tal sería el caso del desarrollo de infraestructura sectorial para la I&D, innovación, centros educativos, etc.

Para lograr incrementar los niveles de productividad en la industria es preciso el eslabonamiento positivo de los diferentes procesos de la industria, integrando los insumos importados a los insumos nacionales en una red única, a lo largo de la cadena de valor de la industria.

⁴⁰ Garay S. Luis Jorge. *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967–1996*. (2004). Biblioteca Virtual del Banco de la República. [DE Consultada en 2006. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/244.htm>]

Los autores afirman que las regiones también compiten por atraer los mejores recursos, incluyendo la inversión externa a la región y conformando clúster productivos, tal como lo sugiere Porter.

La perspectiva de la escuela de negocios de la competitividad la representa Michael Porter, para quien la competitividad de un país depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorarse continuamente. Aun cuando Porter analiza la competitividad nacional, su marco de análisis es sistémico en el sentido de que incorpora de manera implícita las esferas empresarial, regional e industrial. (Romo y Andel, 2005:208)

Romo y Andel sostienen que, además de crear las condiciones nacionales para la atracción de inversión extranjera, un papel fundamental que deben asumir los gobiernos nacionales para impulsar la competitividad es la de intervenir cuando resulte necesario, para corregir las desviaciones del mercado.

Respecto a la medición de la competitividad, mencionan que es útil en el sentido que proporciona información para el desarrollo de políticas industriales, principalmente en los sectores en que se es más competitivo, puesto que no se puede ser competitivo en todo. El indicador final de la competitividad es el incremento de la productividad y la elevación de la calidad de vida de sus habitantes.

Para fines de esta tesis se habla de la competitividad de una rama industrial, y se conceptualiza como la capacidad para entrar, permanecer, crecer y desarrollarse en un mercado en el largo plazo, y que sea atractiva y productiva para atraer más inversión.

Esta definición se sustenta en las aportaciones de Romo y Andel (2005) y Porter (1991) y sobre el hecho de que la competitividad debe ser sostenible en el tiempo. La definición implica precio, diferenciación, innovación, desarrollo tecnológico, incremento sostenido de la productividad y distribución de la riqueza. Explicando un poco más: con un precio muy alto, por más que el producto sea bueno, no se podría entrar a un mercado, con excepción del caso de una innovación que modifique la estructura de la industria; sin renovación y actualización de productos, no se permanecerá; y sin innovación, no se logrará el desarrollo y competitividad de la rama.

El modelo propuesto por Esser, Hillebrand, Messner y Meyer—Stamer (1996) incorpora los niveles meta (la capacidad de la sociedad para lograr acuerdos en la búsqueda del bien común), macro (las condiciones macroeconómicas del país, balanza de pagos, balanza comercial, tipo de cambio, etc.), meso (que incluye variables como la infraestructura, el nivel educativo, el nivel tecnológico, infraestructura industrial y, principalmente, la colaboración de empresas de la misma industria para lograr el desarrollo de la misma) y micro (que incumbe a la propia empresa y su capacidad de inserción). Muestra las relaciones entre los diferentes modelos, sin sugerir acciones concretas. Pretende resolver el problema de la competitividad en lo que llaman el nivel meso. Bajo esta perspectiva, la acción de los gobiernos (en sus tres niveles) es lo que impulsa la competitividad.⁴¹

Los dos modelos (Esser K. *et al.* y Porter),⁴² muestran dos visiones completamente diferentes sobre la manera de impulsar la competitividad. Estas visiones opuestas podrían complementarse si se tomara en cuenta que la competitividad puede ser estimulada desde el gobierno o desde la empresa.

1. La competitividad descendente, estimulada desde el nivel macro. Esto es, que el país fuera el impulsor a través de las políticas económica, fiscal e industrial, y;
2. La competitividad ascendente, estimulada a nivel micro, en la que las empresas de un sector industrial o de varios de ellos, a través de sus acciones y decisiones tanto individuales como colectivas, elevaran su competitividad y se produjera una reacción en cadena. La figura 13 muestra gráficamente estas dos formas de impulsar la competitividad.

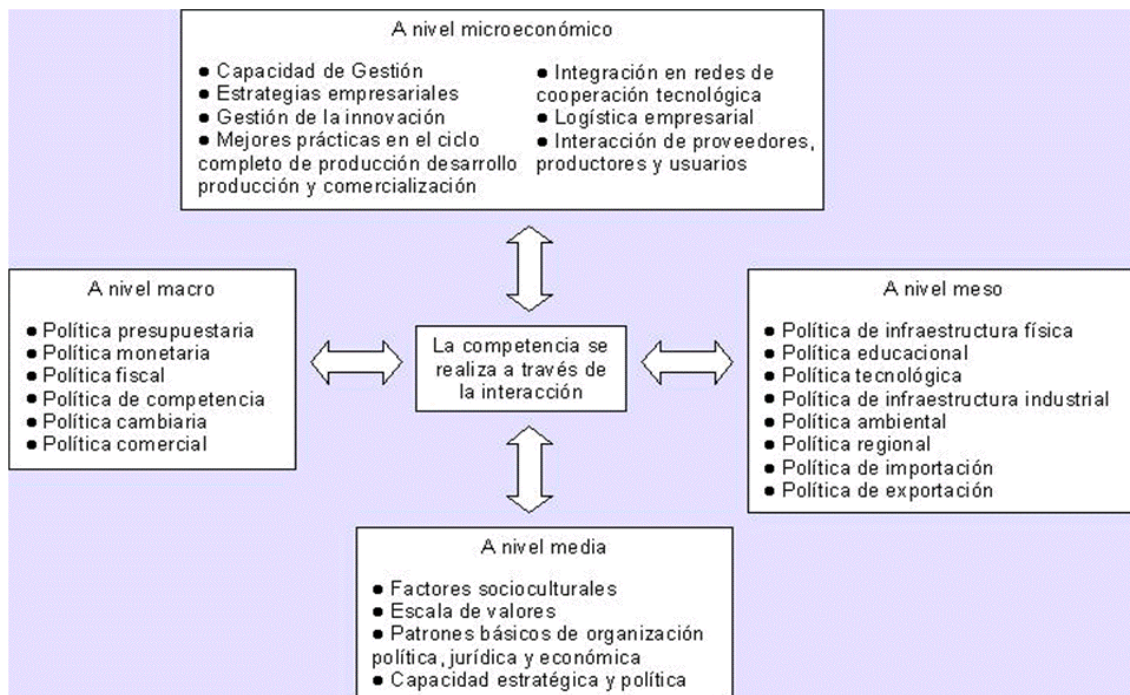
La taxonomía propuesta incluye niveles de análisis micro (la empresa), meso (la industria y la región) y macro (el país). Gráficamente, se representan en forma de anillos concéntricos para ilustrar la idea de que en la competitividad de la empresa influyen las condiciones que imperan en la industria y la región. Al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones la determinan las condiciones nacionales. (Romo y Andel, 2005:203)

Para Ubfal (2004), lo importante de la competitividad es su medición. Su escrito se centra en la definición de lo que es competitividad genuina y competitividad espuria. Para él la competitividad en el precio es espuria, puesto que en la mayoría

⁴¹ Orozco J. L. y Pedroza A. "Competitividad del clúster del tequila." En Jalisco en el mundo contemporáneo. Aportaciones para una enciclopedia de la época. Tomo II. (2010). Solís Gadea Héctor Raúl y Planter Pérez Karla Alejandrina (coordinadores). Universidad de Guadalajara/Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología. Guadalajara, México. pp. 77–78.

⁴² Se puede afirmar que Romo y Andel pertenecen a la misma escuela de pensamiento de Porter, por lo que su aporte abona al debate con Esser *et al.*

FIGURA 12. La competitividad sistémica.



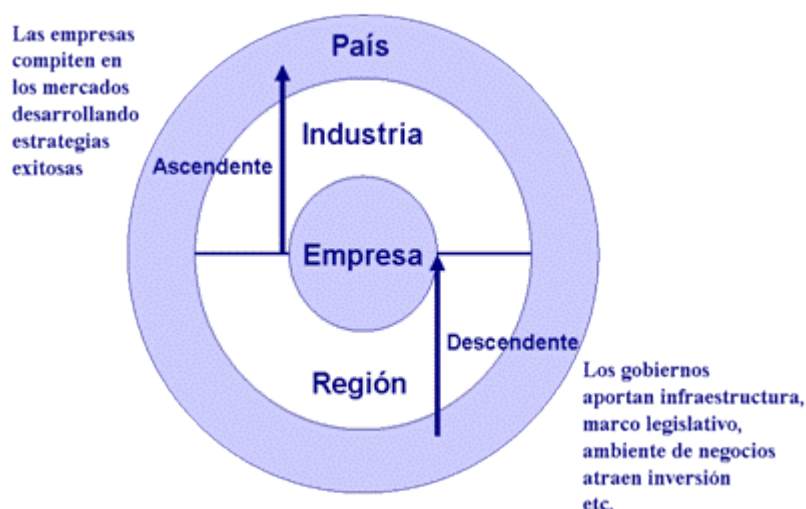
Fuente: Esser, K., et. al. (1996), Competitividad Sistemática: Nuevo desafío a las empresas y a la política.

de los casos no es sostenible en el tiempo; la devaluación de la moneda no está en relación directa al incremento de las exportaciones. Cita a Horta y a Jung (2002): “La competitividad no es un ‘estadio’ a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables [...] en el que los resultados se obtienen a largo plazo.” (Ubfal, 2004:7)

Se podría decir que la competitividad se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto, por tanto, es sistémica y no un estadio a alcanzar y, en consecuencia, es sostenible. La competitividad no sistémica y no sostenible sería competitividad espuria.

Las mediciones de la competitividad más reconocidas mundialmente son las del Anuario Mundial de Competitividad (IMD) y las del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). Ambas mediciones tienen fórmulas claramente econométricas, lo que limita su comprensión ya que implícitamente están señalando que la competitividad es asunto de expertos; los políticos o los empresarios difícilmente podrían emprender acciones por sí mismos. Ubfal sometea ambas a una crítica y termina descalificándolas, en primer lugar, porque le dan demasiada importancia.

FIGURA 13. Formas de estimular la competitividad.



Fuente: Adaptación de la tesis de Romo y Andel, por el autor.

Bonales y Sánchez (2003) afirman que el término competitividad es aún confuso, pero que generalmente se asocia con la productividad, y la finalidad de medir e incrementar la competitividad es atraer la inversión extranjera e incrementar las exportaciones. Estos autores examinan 22 diferentes metodologías de medición de la competitividad y clarifican que la competitividad se puede medir a nivel país, a nivel sector y a nivel empresa. Desarrollan su propio modelo fundamentándose en las teorías de Porter y Cook, que están orientados hacia la competitividad sector. Para Bonales y Sánchez la variable dependiente es la competitividad, y consideran que la medida de la competitividad es el incremento de las exportaciones. Las variables independientes son la calidad, el precio, la tecnología, la capacitación y los canales de distribución. Cada variable independiente posee sus propias dimensiones e indicadores. Aunque la propuesta de estos autores es muy clara metodológicamente hablando, es muy lineal. Las relaciones causa—efecto ignoran las interrelaciones entre las diferentes dimensiones de las variables independientes que, de hacerlo, cambiarían completamente los resultados de la competitividad.

La propuesta de Coelho y Castillo—Girón (2005) también se refiere a la competitividad sectorial; pretende ser exhaustiva ya que revisan al menos 22 organismos y autores. Los autores pretenden explicar que la competitividad sectorial sólo se puede incrementar por medio de la acción conjunta y la eficiencia

colectiva de las empresas participantes en el sector, introduciendo el concepto de clúster industriales.

Las variables que proponen examinar son: la confianza, los intermediarios, las empresas líderes y la acción colectiva. Las variables secundarias en su trabajo incluyen empresas líderes, organizaciones públicas, intermediarios, asociaciones, argumentos comunitarios y la presión ejercida por los actores dominantes.

Entre los diferentes teóricos de la competitividad, el común denominador es la productividad, definida ésta como la relación entre insumos y productos en un proceso de producción, y debe de estar presente en cualquiera de sus conceptualizaciones.

No basta con tener una creciente relación entre insumos y productos, “[...] sin embargo, un producto debería ser considerado que contribuye a la productividad sólo cuando ha satisfecho a un cliente.” (De Marco, 2002:2)

Tomando en cuenta la definición dada de competitividad para esta tesis, no podrían aislarse los dos términos ya que ninguna empresa podría permanecer y desarrollarse en un mercado sin tener clientes satisfechos. En otras palabras, una empresa es competitiva cuando es eficaz y eficiente.

Para lograr la eficacia y eficiencia en un proceso de transformación de insumos en productos, las tecnologías duras y blandas son una variable determinante.

El desconocimiento y la confusión sobre la tecnología que priva en muchas empresas, principalmente entre las PYMES, origina que la competitividad, bien sea del sector o de la empresa misma, se erosione o no avance al ritmo de sus similares en otros países del mundo.

Generalmente las empresas identifican a la tecnología con maquinaria y equipo, sin reparar siquiera en que los componentes tecnológicos son mucho más que eso.

Para la OCDE (1995), la competitividad depende de los factores siguientes:

- El dinamismo de sus dirigentes
- La gestión del conocimiento
- La inversión en maquinaria y equipo
- La visión estratégica de sus dirigentes.

La finalidad de la inversión y gestión tecnológica no es otra que la de obtener ventajas competitivas. Las ventajas competitivas nacen del eslabonamiento de las actividades que realizan las empresas, tanto hacia el interior como entre sus proveedores y sus clientes, por lo que las tecnologías suaves (conocimientos, gestión, visión estratégica) pueden tener un papel mucho más importante que las tecnologías duras (maquinaria y equipo). La adaptación a los cambios del entorno en las economías abiertas y la innovación, tanto de productos como de procesos e incluso de maquinaria, descansan en la tecnología y en la gestión que se haga de ella.

Las PYMES se enfrentan a una serie de problemas y presiones para obtener y gestionar adecuadamente sus tecnologías, principalmente por: a) la falta de personal y de tiempo; b) el costo de las tecnologías, bien sean suaves o duras; c) problemas estructurales hacia el interior de la empresa por la limitación o ausencia de departamentos de I&D.

Estos problemas podrían minimizarse cuando las PYMES formen parte de una red con universidades, institutos tecnológicos u otras empresas, con la finalidad de recibir, a través de esta red, transferencias tecnológicas.

A fin de conocer su posición tecnológica, las PYMES deben de hacer un diagnóstico y compararlo con la posición de la industria en la que compiten. También las PYMES deberían tener muy claro si las tecnologías a incorporar forman parte de la estrategia general de la empresa o son parte de un proyecto en específico. Cuando forman parte de un proyecto deberán estar integradas a la estrategia general de empresa. El cuadro 8 nos muestra la función que cumplen las tecnologías, tanto cuando son estratégicas como cuando responden a un proyecto.

Las empresas deben pasar de la simple transferencia de tecnología a la gestión estratégica de la tecnología, estado en el cual no basta tener las tecnologías apropiadas, sino gestionarlas para competir adecuadamente en los mercados mundiales; sólo así se podrá incrementar la productividad para tener productos más baratos. La otra opción es innovar, para la inclusión de nuevos valores en los productos para los consumidores.

CUADRO 8. Finalidades de la incorporación de tecnologías en una empresa.

Desde el punto de vista estratégico	
Tecnologías clave	Son aquellas que la empresa domina completamente y que hacen que mantenga una posición de dominación relativa frente a sus competidores en un cierto mercado (sector) y tiempo.
Tecnologías básicas	Son aquellas tecnologías consolidadas que se requieren para el desarrollo de los productos de la organización pero que no suponen ninguna ventaja competitiva porque también son perfectamente conocidas por los competidores.
Tecnologías emergentes	Son aquellas tecnologías inmadras (posiblemente en las primeras fases de su desarrollo) en las que la empresa que consideramos está apostando como base para constituirse en tecnologías clave si sus desarrollos satisfacen las expectativas puestas en ellas. Se asume con ellas un riesgo elevado.
Desde el punto de vista de un proyecto	
Imprescindibles	Cuando sin ellas no se puede realizar. Si estas tecnologías no se conocen (o no suficientemente) en la organización deberán adoptarse las medidas adecuadas para incorporarlas a la organización.
Convenientes	Cuando el proyecto se realizaría mejor en el caso de disponer de ellas.
Auxiliares	Cuando tienen un papel secundario y se puede realizar el proyecto sin ellas. Estas pueden ahorrar tiempo y coste pero afectan poco a las prestaciones del sistema.

Fuente: Gestión de la tecnología.⁴³

Ante la aparición de normas ambientales más estrictas, muchas empresas consideran que la adopción de tecnologías implica un incremento de costos, al incluir activos y procesos costosos en la fabricación, lo que aparentemente no agrega ningún valor al producto final.

Ante estas situaciones, muchas empresas con los recursos suficientes, emigran a otro país en donde las normas ambientales sean menos estrictas; y las empresas medianas o pequeñas, que no tienen los recursos para hacerlo, simplemente ignoran las normas ambientales o incrementan el precio de sus productos, trasladando sus costos al consumidor final, por lo que en muchos casos pierden competitividad en precio.

No se puede afirmar que la rama industrial del tequila sea una rama “limpia”, aunque tampoco es una industria emigrada; tanto el agave como el tequila mismo, generan daños ambientales.

El deterioro de los ecosistemas rurales crece en forma incontrolable, incrementando la presión sobre los recursos naturales. México se ubica en una crisis ambiental muy

⁴³ Gestión de la tecnología. (s/f) [DE consultada en noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gtecnologia/gtecnologia.htm>]

grave y el sector rural se encuentra afectado por la deforestación acelerada, la erosión de los suelos, la contaminación de aguas y suelos, la pérdida de la biodiversidad natural y la diversidad genética. (Gerritsen y Morales Hernández, 2007:31)

La siembra indiscriminada y repetitiva de agave desgasta los nutrientes de la tierra, lo que redundará en que los sembradíos de agave sean presa más fácil de plagas; esto origina la utilización de más y más potentes pesticidas. En el largo plazo, los terrenos van a estar contaminados tanto en su superficie como en el subsuelo.

La producción de agave, en auge desde hace algunos años en los Altos de Jalisco, resulta peligrosa, ya que el suelo de esta región no es apto para esta planta, lo que podría ocasionar severos daños ecológicos, que incluso llegarían a erosionar tal superficie [...] Es un territorio hostil desde el punto de vista climático, del uso de suelo e hidrológico. Geográficamente es el más seco del estado y no ofrece las condiciones óptimas para el agave.

En un estudio realizado por (Fernando) Zaragoza, éste descubrió que no obstante que las enfermedades fitosanitarias están presentes en cualquier región de Jalisco, en los Altos el patrón de cultivo es denso y débil, por lo que si le llega una enfermedad a un agave, es más fácil su propagación, porque no tiene suficientes defensas. (González, 2003:9)

La fabricación de tequila pertenece a una rama industrial altamente contaminante ya que, además de consumir combustibles fósiles, tiene como desechos las llamadas vinazas que, salvo las empresas grandes, se vierten al drenaje con la consecuente contaminación.

[...] El tequila ha sido, por décadas, el segundo gran generador de contaminantes de los suelos y aguas de Jalisco [...] Cuando un litro de tequila entra a las barricas, entre siete y once litros de líquido de desecho caen sobre la tierra o se vierten en cuerpos de agua. Este líquido, conocido como vinaza, contiene una cantidad enorme de materia orgánica, pero pone en jaque a los seres vivos que habitan los ríos y campos, pues les roba el oxígeno.⁴⁴

Ante este conflicto que enfrenta a los tequileros con las autoridades y con la sociedad, éstos deben innovar para eliminar este tipo de contaminantes de sus fábricas. Porter sugiere que la aparición de normas ambientales más estrictas es una gran oportunidad para la innovación, ya que generalmente las nuevas

⁴⁴ Magaña Omar. "Tequila sin remordimientos... ambientales." (2011). Revista *Magis*. ITESO. No. 421, Abril y mayo. Guadalajara. p. 50.

tecnologías limpias traen consigo un incremento de la eficiencia y la productividad en los procesos.

Cabe señalar que no todas las normas ambientales tienen el potencial de alentar el surgimiento de innovaciones; para que las normas ambientales mejoren la competitividad por medio de compensaciones por innovación, tienen que acatar tres principios: a) deben crear la oportunidad máxima de innovación, lo que implica que la industria (no la dependencia reguladora) debe hacerse cargo de dirigir el proceso de innovación; b) en lugar de establecer estándares tecnológicos y encasillar el uso de una tecnología en particular, los reglamentos deben fomentar mejoras continuas, y c) el proceso regulatorio debe eliminar cualquier incertidumbre en todas las etapas para fomentar la innovación. (Romo y Andel, 2005:211–112)

Las normas ambientales cada día son más importantes para los países y para las empresas, y deben ser consideradas como una fuente para una ventaja competitiva, más que como una carga extra a los costos.

Las empresas ya no pueden contentarse con monitorear sólo los obvios impactos sociales del presente. Sin un cuidadoso proceso que identifique los cambiantes efectos sociales del mañana, las empresas pueden arriesgar su propia supervivencia [...] El contexto competitivo concita mucho menos atención que los impactos de la cadena de valor, pero para las empresas y la sociedad puede tener una importancia estratégica mucho mayor. Garantizar la buena salud del contexto competitivo beneficia a la empresa y la comunidad.⁴⁵

Al incluir tecnologías limpias, las empresas también logran una mayor eficiencia de sus procesos y, como consecuencia, un incremento en la productividad, lo que en el mediano plazo ayuda a las empresas a lograr ser más competitivas.

Resulta claro que la disparidad de conceptualizaciones respecto a la competitividad abona a un estado en el que predomina el debate, sin que en su conjunto aporten un esbozo de metodología y clarifiquen la utilidad para las empresas, regiones, sectores y países, de incluir en sus agendas la competitividad.

Entre lo rescatable de este debate destacan dos aspectos: el primero tiene que ver con la productividad, como un medio para que los sectores y las empresas puedan competir en un entorno globalizado; el segundo se refiere a su medición, pero únicamente como un sistema de indicadores para que los países y las regiones desarrollen un ambiente competitivo adecuado para las empresas.

⁴⁵ Porter, Michael E. y Kramer, Mark R. Estrategia y sociedad (diciembre del 2006). Harvard Business Review. América Latina. Boston, Ma. p. 7.

En lo que no hay duda, es que para comprender la competitividad hay que analizarla sistémicamente, tanto desde la visión macro como desde la meso y micro.

CUADRO 9. Enfoque estratégico de la Responsabilidad Social Corporativa⁴⁶

Involucramiento corporativo en la sociedad. Un enfoque estratégico		
Impactos sociales genéricos	Impactos sociales de la cadena de valor	Dimensiones sociales del contexto competitivo
Buena ciudadanía	Mitigar el daño causado por las actividades de la cadena de valor	Filantropía estratégica que apalanca capacidades para mejorar áreas importantes del contexto competitivo
RSC Reactiva	Transformar actividades de la cadena de valor para beneficio de la sociedad, reforzando la estrategia	RSC Estratégica

Fuente: Porter y Kramer (2006:12)

Conclusiones del capítulo II

1. La naturaleza y los atributos que adquiere el poder que todos los agentes económicos poseen, y la forma en que es utilizado por ellos en los intercambios comerciales, en gran medida inciden en cuál de los agentes involucrados logra más beneficios que el otro al obtener para sí parte del valor creado en el otro eslabón. Las asociaciones, agrupaciones, integraciones, etc., acrecientan el poder de los agentes que intervienen y crece su gama de acciones a emprender.

Las aportaciones teóricas de los autores analizados, no especifican qué tipo de acciones pueden emprender los agentes dominados para acceder a las fuentes de poder y reducir su dependencia de los poderosos.

2. El poder simbólico que poseen algunos agentes es de especial importancia en las relaciones de intercambio comercial, ya que las características que lo configuran, por sí mismas colocan al agente que lo posee como dominante y en

⁴⁶ Ibíd. p. 12.

una posición favorable sobre el dominado, convirtiéndose en una fuente para la obtención de mayor poder y, por ende, de mayores beneficios en los intercambios comerciales.

Una pregunta que queda sin contestar es ¿de qué forma es posible neutralizar el poder simbólico que poseen algunos agentes? Bourdieu, deja pendiente esta respuesta.

3. Los diferentes grados de poder son fuente potencial de conflictos. Éste no se da únicamente con la existencia de elementos estructurales de mercado en una relación de intercambio comercial; se da cuando hay desacuerdos en los intereses de uno o de ambos agentes, y una o las dos partes pasan a la acción para hacerlos valer. Es negativo cuando contamina a otras esferas de la actividad humana que, originalmente, no tiene relación con el conflicto, o cuando involuciona la situación precedente al proceso de intercambio comercial. Es positivo cuando evoluciona hacia la colaboración y a mejorar las relaciones en el corto, mediano y largo plazos.

La gestión del conflicto implica canalizarlo hacia terrenos positivos, en una relación de ganar—ganar. ¿Es posible que todos los agentes resulten ganadores en una cadena productiva tan conflictiva como es la del tequila?

4. La utilidad de las diferentes metodologías de las cadenas productivas facilitan la comprensión de las actividades productivas de una industria. No hay una metodología mejor que otra; dependerá de los objetivos y de la información que se esté buscando.

Es precisamente la amplitud de representaciones de las cadenas productivas, las que provocan mucha confusión respecto a su utilidad y por ende a su utilización como herramienta analítica. En este caso, el hueco teórico consiste en la clarificación del uso de una u otra forma de representación de las cadenas productivas, orientada a mostrar sus fortalezas y debilidades de acuerdo a los objetivos buscados.

5. Aunque no existe un consenso sobre la aportación de los clúster al desarrollo de una industria y de una región, éstos parecen ser una de las formas más adecuadas para competir en los mercados internacionales. Los clúster son impulsados por las políticas comerciales de muchos países, sobre todo los

llamados emergentes. En estos casos, la autoridad debe vigilar y establecer normatividades para evitar al máximo acciones predatorias de los agentes más poderosos, a costa de los menos poderosos.

6. Para la mayoría de los autores analizados, no tiene sentido hablar de competitividad ya que es una palabra amorfa y con múltiples significados; tiene más sentido hablar de productividad.

La definición de competitividad que se desarrolló para esta tesis es: “la capacidad para entrar, permanecer, crecer y desarrollarse en un mercado en el largo plazo y que sea atractiva y productiva para atraer más inversión.”

El problema de la productividad, es que su medición se convierte en un asunto de expertos. Los autores analizados, hablan mucho de productividad, pero no incluyen su medición y el cómo bajarla a la práctica regular de las empresas.

7. Las tecnologías duras y blandas juegan un papel determinante en la competitividad a nivel empresa e industria. Las empresas, para ser más competitivas, deben gestionar su tecnología como parte de su estrategia. Las tecnologías limpias traen, en el largo plazo, beneficios para las empresas que las adopten.

— 0 — 0 — 0 —

CAPÍTULO III.

Contexto del sector tequilero⁴⁷

3.1. Una breve visión panorámica del poder en la historia del tequila

En las faldas del cerro de tequila, la zona conocida como “Tradición Teuchitlán” tuvo su auge entre los años 200 y 400 d. C. y desapareció hacia el 900 d. C., aunque se sabe que tiene una antigüedad de más de 3 mil años en el cultivo y comercialización del Agave Azul Tequilana Weber.

[...] En la zona, como en todo el extenso territorio de Mesoamérica, se desarrolló una cultura de aprovechamiento de las diversas especies del *Metl* o agave silvestre para distintos usos. La coexistencia entre el hombre y el agave se remonta hasta hace cerca de 10,000 años y la domesticación de algunas variedades para consumo humano se inicia hace 3,500 años. (Gómez Arriola, 2004:17)

Los teuchitlanecas, una rama de los nahuatlacas,⁴⁸ utilizaban los *mexcales* para la fabricación de una bebida que, según Lázaro de Arregui “sacan un mosto del que sacan vino por alquitara más claro que el agua y más fuerte que el aguardiente y de aquél gusto.” (1621:106)

De acuerdo a lo escrito por Fray Bernardino de Sahagún (2003), en la época prehispánica, el cultivo y explotación del agave, fue un monopolio de los habitantes de las faldas del cerro de tequila, conocidos como de la Tradición Teuchitlán.

De acuerdo a la estratificación social de las tribus nahuatlacas, las ganancias del agave las usufructuaban los Tlatoanis (gobernantes) que encomendaban la tarea comercial a los pōchtēcatin (comerciantes en la escala social) que transportaban la bebida con las tribus vecinas con el fin de comercializarla y eran los mayequēh (siervos o trabajadores) los encargados de cultivarla.

El comercio del agave nace como un monopolio, ya que su cultivo, explotación y uso eran exclusivos de los habitantes de la zona. En el linaje de los dirigentes

⁴⁷ Una historia más pormenorizada del poder en la rama del tequila, desde los tiempos prehispánicos hasta principios de los noventa se puede encontrar en el anexo 5.

⁴⁸ [DE consultada en junio del 2011. Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/51745092/Agricultura-prehispanica-guachimontones>]

teuchitlanecas es donde reside el poder que les permite aprovechar en su favor las bondades de esta materia prima, principalmente para la fabricación del vino mezcal, aunque también le daban otros usos.

Los indios utilizaban el licor extraído del agave no sólo como una bebida embriagante sino que era parte de su consumo habitual, sobre todo entre los sacerdotes, nobles, viejos, enfermos y mujeres embarazadas, para sustituir el consumo de verdura que no acostumbraban.

En la época de la colonia, la bebida fue prohibida por la Corona Española debido a que los indígenas la utilizaban para embriagarse y, además, competía con los vinos españoles, lo que generaba tensiones principalmente con los peninsulares radicados en la Nueva Galicia, llegando al extremo de decretar la excomunión y el anatema a los bautizados que la fabricaran, comercializaran o consumieran.

Esta prohibición no inhibió la fabricación y consumo del vino mezcal, y algunos de los presidentes de la Real Audiencia de la Nueva Galicia toleraron y hasta impulsaron con fines recaudatorios, la fabricación y comercialización de la bebida por medio de alcabalas que se utilizaban principalmente para financiar obras públicas. El primer acueducto de Guadalajara y el Palacio de Gobierno fueron algunas de las obras que se construyeron con el producto de este impuesto.

En la época prehispánica y durante la colonia, el poder residía y era ejercido por la clase dominante: la autoridad formal y la autoridad religiosa — fiel seguidora de la autoridad formal — imponían castigos incluyendo los corporales y hasta la pena de muerte, excomuniones y anatemas sobre los dominados: “De 1768 en adelante se permitió a cualquier persona fabricar ‘vino mezcal’ igual que lo venían haciendo desde siempre los naturales, aunque solo en la jurisdicción de la Nueva Galicia” (Muriá, 1996:13)

La primera licencia para la manufactura del vino mezcal la obtuvo José Antonio Cuervo en 1758⁴⁹ para el consumo en la *Taberna del Cuervo*, situada en Tequila. La Rojeña es la primera fábrica que elaboró lo que ahora conocemos como tequila. A

⁴⁹ Las diferentes fuentes consultadas difieren en las fechas, por ejemplo, Luna menciona que en 1758 se fundó una fábrica en la Hacienda de Cuisillos, propiedad de la Familia Cuervo y Montaña (Op. Cit. p. 45) y José María Muriá (1996) señala que fue en 1768. (Op. Cit.) p.13.

principios del siglo XIX se empezó a dar el primer crecimiento importante en la industria al establecerse fábricas en la región de Tequila.

Durante la época de la Independencia, tanto durante la lucha armada como una vez concluida, las autoridades no prestaron mucha atención a la naciente industria que, debido a la inestabilidad social, tenía sus altibajos, aunque sí establecieron cuotas recaudatorias. “En 1843, las ventas de tequila fuera de Jalisco alcanzaron la cifra de 3,714 barriles y, en 1845 se redujeron a 1,692 barriles.” (Luna, 1991:56)⁵⁰

No fue hasta la derrota de los conservadores en la lucha con los liberales y se logró cierta estabilidad social, cuando el mercado interno empezó a consolidarse y, con ello, la producción del vino mezcal.

Durante el siglo XIX, los productores ostentaron el poder en primer lugar, que lo ejercían por el hecho de ser dueños del producto y, en segundo término, las autoridades que, fundamentadas en las leyes escritas, imponían cuotas de recaudación al vino mezcal. Los distribuidores del vino mezcal empezaron a tener poder en la medida en que lo transportaban desde las destilerías hasta los centros de consumo el producto.

En la época del porfiriato, con la concentración de la tierra y el advenimiento de los ferrocarriles, algunos productores empezaron a exportarlo hacia los Estados Unidos. Éste es el que se podría llamar el primer *boom* tequilero que primero llegó como consecuencia de la Revolución y, después, de la prohibición del alcohol en Estados Unidos, una vez que se había pacificado nuestro país. Fue durante la Revolución mexicana cuando el tequila se identificó como una bebida popular por excelencia; las tropas, tanto federales como revolucionarias, bebían tequila para soportar las penurias de la guerra. Pero no es sino hasta 1949 cuando se publica la primera Norma Oficial de Calidad para el tequila: DGN—R—9—1949 (Ver anexo 7).

Durante la vigencia de esta Norma (hasta el 12 de marzo de 1964), debido a la falta de especificaciones, parecía partirse del hecho de que todo el tequila producido era 100% agave y que se comercializaba únicamente envasado.

Pero el tequila no es la única bebida autóctona de nuestro país, ni la única que se produce del agave; la más conocida es el mezcal, hermana del tequila, cuyo proceso

⁵⁰ Luna no menciona la graduación alcohólica, pero se supone que es a 40% Alc. Vol.

de producción artesanal es similar y también goza de la Denominación de Origen (DO), la única diferencia es el tipo de agave con que se produce. Otras bebidas similares son el pulque, el aguamiel, el sotol, el bacanora y la raicilla, fermentadas y destiladas de diferentes agaves e incluso de su misma raíz; y aunque en algunas regiones, sobre todo rurales, gozan de mucha popularidad, es el tequila la bebida mexicana por excelencia, la que se identifica con nuestra cultura.

3.2. Situación actual de la rama industrial del tequila

En la realidad de nuestro país encontramos en muchos sectores industriales una tendencia a la oligopolización y a las prácticas monopólicas. Esta tendencia es común a otros muchos sectores industriales como las telecomunicaciones, la banca, los laboratorios farmacéuticos, la construcción, la industria cervecera, la del acero, el vidrio, el cemento y las refresqueras.

El problema estudiado refiere que las relaciones y el poder de negociación son inequitativos tanto en la cadena productiva como en los procesos de intercambio comercial del tequila. Cada uno de los agentes posee diferentes recursos y tiene diferentes intereses.

Esta concentración de los mercados y de los recursos a favor de los oligopolios hacen que sea infructuoso el esfuerzo de los nuevos empresarios, principalmente de las PYMES de nueva creación, para sobrevivir y disminuir el poder de los oligopolios, ya que casi 50% de ellas no sobreviven al primer año, y 90% no llega a los cinco años.⁵¹ Las PYMES constituyen 60% de los empleos formales en México,⁵² sin embargo su oferta de productos y servicios no alcanza ni 10% de la oferta total.

El problema de los oligopolios, reflejado en los intercambios comerciales, tiene entre otras características:

1. Los oligopolios tienen un alto poder de negociación ante sus consumidores, y toman para sí mismas una gran parte del valor creado, dejando a los

⁵¹ “Mortalidad de las PYMES en México.” [DE consultada en mayo de 2010. Disponible en: www.briefblog.com.mx/2005/11/mortandad-de-las-PYMESS-en-mexico/]

⁵² Universidades, creadoras de nuevos empleos. La UNAM y el Politécnico cuentan con programas para apoyar a pequeñas empresas y a nuevos empresarios en estos tiempos de crisis. [DE consultada en junio de 2010. Disponible en: www.eluniversal.com.mx/articulos/52156.html]

consumidores y a otros agentes económicos de la cadena productiva inermes ante esta situación.

2. Las PYMES tequileras son grandes creadoras de empleos, pero su oferta de bienes y servicios no es suficiente para que el consumidor tenga más disponibilidad de opciones. Su alto índice de mortalidad contribuye a la permanencia o evolución de los oligopolios. En la rama industrial del tequila, “del total de empresas, dieciséis de ellas trabajaron el año completo; diecinueve entre 11 y 9 meses; quince, entre 8 y 6 meses; otras quince, entre 5 meses y 1 mes, y cuatro no trabajaron o lo hicieron en un periodo acumulado menor a un mes.”⁵³

3. Los consumidores tienen un bajo poder de negociación ante los oligopolios, pese a la Procuraduría Federal del Consumidor y a la Comisión Federal de Competencia Económica, lo que redundo en perjuicio de los intereses de los primeros. Es un problema con muchas aristas, casi todas ocasionan pérdidas para el consumidor, cuyo origen está en los oligopolios y las prácticas monopólicas.

En la época de la aparición del Consejo Regulador del Tequila (CRT) (1993) y principalmente durante el quinquenio 1995–1999, la rama industrial del tequila tenía un importante crecimiento. Las ventas tanto en el mercado nacional como en los mercados de exportación, experimentaron un incremento de 83% y, aunque era notorio que la trama de redes sociales formadas por los agentes de la cadena productiva y comercial no era homogénea, la Cámara Nacional de la Industria del Tequila (CNIT) ni el recién nacido CRT, ni las autoridades, se ocuparon de este problema.

La CNIT se orientaba más a que sus socios satisficieran la demanda del producto sin visualizar los resultados que en el mediano y largo plazo acarrearía consigo la reciente entrada en vigor del TLCAN. El CRT apenas iniciaba actividades. Las autoridades se preocuparon más por una transición aterciopelada de la subrogación de su autoridad en el CRT. Unas pocas voces disonantes intentaron

⁵³ SAGARPA. Industria del Tequila. [DE consultada en julio de 2010. Disponible en: http://w4.siap.sagarpa.gob.mx/sispro/IndModelos/SP_AG/ATequilero/Industria.pdf]

fortalecer las redes sociales en la cadena productiva, proponiendo una acción concreta: el embotellado de origen.

Cuando se revisó la NOM del tequila, en 2005, existía una corriente de agaveros, tequileros y autoridades que pretendían que ésta exigiera paulatinamente la fabricación exclusiva de tequila 100% agave y el embotellado de origen.

Esto estaba en contra de los intereses de consorcios extranjeros, importadores y algunos tequileros que habían optado por el tequila a granel y no embotellado de origen. Este grupo dominante resultó triunfador en el debate aun en contra del exhorto que emitió la Cámara de Senadores de la República (6 de julio de 2005, ver anexo 8), que por la posesión de un gran poder simbólico, utilizaron el cabildeo para convencer a las autoridades regulatorias de que el proyecto de Norma era inviable. Este grupo de inversionistas foráneos hizo fracasar el intento de la Cámara de Senadores y de los agaveros por proteger sus intereses.

El tequila es una bebida que tiene una ventaja comparativa de entrada, porque la mayoría de los países renunciaron (por los acuerdos, tratados y el reconocimiento de la DO) a producir tequila a cambio de tener la exclusiva de producción de otras bebidas alcohólicas, como el Bourbon de Kentucky o el Bourbon canadiense, en el caso del TLCAN.

Con el reconocimiento de la Denominación de Origen del tequila (DOT) en el TLCAN en 1994, y por parte de la Unión Europea en 1997, la rama industrial se convirtió en una alternativa atractiva para inversionistas extranjeros. En 2010, es notorio que las firmas más importantes pertenecen a consorcios extranjeros — resultado de la compra—venta de acciones, fusiones y asociaciones — y las marcas de tequila que pertenecen a inversionistas sin fábrica sólo representan 37.5% del total.⁵⁴ Estas acciones han ampliado considerablemente la cobertura de mercado, sin embargo “Aún queda pendiente comprender [...] el papel asumido por las multinacionales en términos de su contribución...” (Coelho, 2007:192).

A partir del inicio del *boom* tequilero, a mediados de los años noventa, los más importantes distribuidores de licores a nivel mundial volvieron sus ojos hacia el tequila. Desde entonces hasta la fecha, ha habido mucho dinamismo en la

⁵⁴ Consejo Regulador del Tequila. [DE: CRT. Consultada en mayo de 2010. Disponible en: <http://www.crt.org.mx/economía>.]

integración, asociación y compra—venta de empresas, al grado de que en la actualidad cinco de las diez empresas tequileras más importantes pertenecen a consorcios extranjeros, aunque todas distribuyen sus productos a nivel internacional por medio de otras empresas (Ver cuadro10).

Todas las empresas, sin excepción, fueron fundadas por mexicanos y aunque algunas de ellas cambiaron de dueño, hasta antes de los ochenta seguían siendo propiedad de mexicanos; la rama del tequila no era atractiva para la inversión extranjera. El dinamismo entre la propiedad de las empresas, las fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, es de tal magnitud, que resulta difícil seguirles la pista. Un caso lo tenemos en *Tequila Patrón*, que cambió de nombre de Caribbean Distillers Co. (como aparece en el cuadro) a Patrón Spirits México, S.A. de C.V. y lo distribuye Patron Spirits International, AG.⁵⁵ O también está el caso de *Tequila Sauza* que, según la entrevista realizada, lo distribuye Pedro Domecq,

*CUADRO 10. Propietarios de las principales empresas tequileras.*⁵⁶

	Casa Tequilera	Propiedad	Nacionalidad	Distribución Internacional	Nacionalidad
1	Cuervo	Familia Beckman	México	Diageo/Proximo Spirits	Inglaterra / México
2	Sauza	Fortune Brands	E.U.	Fortune Brands	E.U.
3	Patron	Caribbean Distillers Co.	E.U.	Southern Wine & Spirits of América	E.U.
4	Herradura	Brown-Forman	E.U.	Brown-Forman	E.U.
5	Centinela	Familia Hernández	México	Sans Wine	E.U.
6	Cazadores	Bacardi	Bermudas	Bacardi	Bermudas
7	La Madrileña	Familia Velasco	México	Barton Brands Inc.	E.U.
8	Orendain	Familia Orendain	México	Hood River Distillers Inc.	E.U.
9	San Matías	Familia López Villaruel	México	Marsalle Company	E.U.
10	Vuida de Romero	Pernod Ricard	Francia	Pernod Ricard	Francia

Fuente: Investigaciones del autor, con datos al 2008.

subsidiaria de Allied—Domecq, una división de Fortune Brands.⁵⁷ Sin embargo, independientemente del dinamismo de propiedades y alianzas, muchas empresas mexicanas fueron adquiridas por consorcios internacionales.

⁵⁵ CRT. [DE consultada en mayo de 2010. Disponible en: www.crt.org.mx/]

⁵⁶ Investigaciones del autor. Datos al 2008.

⁵⁷ Fuente: Euromonitor internacional 2010. [DE consultada en marzo de 2010. Disponible en: <http://biblio.iteso.mx/biblioteca/buscar/reporteseconomfin/>]

CUADRO 11. Antiguos propietarios de las principales empresas tequileras.⁵⁸

	Casa Tequilera	Propiedad	Nacionalidad
1	Cuervo	Familia Beckman	México
2	Sauza	Familia Sauza	México
3	El Viejito/Patron *	Familia Núñez	México
4	Herradura	Familia Romo	México
5	Centinela	Familia Hernández	México
6	Cazadores	Familia Bañuelos	México
7	La Madrileña	Familia Velasco	México
8	Orendain	Familia Orendaín	México
9	San Matías	Familia López	México
10	Vuida de Romero	Familia Cetto	México

**Tequila Patrón inició operaciones como dueño de marca en el año de 2001, con diferentes casas tequileras. Actualmente es dueño de dos fábricas: la antigua de Tequila el Viejito (que construyó una nueva) y de su propia fábrica, totalmente nueva.*

Fuente: Investigaciones del autor. Datos al 2008.

Cabe señalar que la mayoría de las grandes integraciones han sido verticales hacia atrás, es decir, comercializadores de licores que han adquirido la propiedad de fábricas destiladoras de tequila. Este fenómeno es comprensible si tomamos en cuenta que el valor agregado de las fábricas destiladoras es cercano a 51%; sin embargo, la rentabilidad de la actividad comercial (mayoristas y minoristas) supera el 100% (Ver figuras 7 y 10).

En la figura 7, si vemos la cadena de valor del tequila (eje de las abscisas) y el valor agregado (eje de las ordenadas), podemos deducir que el atractivo para invertir en la producción de tequila es importante. Si analizamos la figura 10 y observamos la rentabilidad de los eslabones, resulta irresistible para un comercializador la integración vertical hacia atrás: asegura alta rentabilidad y alto valor agregado.

No solamente los consorcios extranjeros vieron la creciente oportunidad de negocio que representaba el tequila. Un sinnúmero de inversionistas independientes, comercializadores de licores o incluso personas o empresas dedicadas a otras actividades económicas entraron a la rama como dueños de marca, ya que las barreras de entrada y las inversiones necesarias son sumamente bajas.

⁵⁸ Investigaciones del autor. Datos al 2008.

Esto ha conducido a una proliferación de marcas. Actualmente están registradas ante el CRT 1,065 marcas de distribución nacional, 136 casas productoras y 205 marcas con autorización para embotellar y distribuir en el extranjero.⁵⁹ Este fenómeno ha contribuido en muchos casos a la convergencia competitiva (Porter 1996), un estado en el cual los productos son tan similares que los consumidores no son capaces de distinguirlos, ni las empresas de diferenciarlos.

El registro de marcas y de fábricas es muy dinámico; en tiempos de sobreoferta de agave proliferan las marcas, y en tiempos de escasez, baja su número. En poco más de año y medio (11 de febrero de 2008 al 13 de octubre del 2009) el número de marcas se incrementó de 784 a 988. Los dueños de marca sin fábrica poseen casi 40% del total de marcas.

Si a lo anterior se añade el dato de que casi 80% de la venta de tequila en el mercado nacional se concentra en menos de diez empresas de un total de 136, (cuadro 7), se tienen elementos para afirmar que en las condiciones estructurales de la rama industrial las grandes firmas son las que marcan la dirección a seguir por toda la cadena productiva.

Otra fuente de información es el Plan Estratégico para la Industria Tequilera,⁶⁰ que nos muestra resultados muy parecidos en lo que a producción de tequila se refiere. (Ver cuadro 12).

En lo referente a exportaciones, la gráfica 1, muestra el destino de las exportaciones; aunque otros países van cobrando dinamismo, los Estados Unidos siguen siendo el principal mercado de exportación.

Las participaciones de mercado en los Estados Unidos también son de unas cuantas marcas. Como la NOM lo permite, el tequila producido a granel (*bulk*) por una casa tequilera puede pasar a un importador, luego a un embotellador, a un mayorista y a los puntos de venta, tanto en botella abierta (bares y restaurantes) como en botella cerrada (licorerías). En la investigación solamente se identificaron algunas empresas que producen y distribuyen su propio tequila. Esto es frecuente

⁵⁹ Fuente: CRT. Datos a abril del 2010. [DE consultada en mayo de 2010. Disponible en: <http://www.crt.org.mx/>]

⁶⁰ Plan Estratégico de la Industria Tequilera. (2007) Cámara Nacional de la Industria Tequilera/Secretaría de Planeación. Guadalajara. p. 8.

CUADRO 12. Participaciones de mercado en México por ventas de marcas de casas tequileras.⁶¹

	TEQUILERA	MARCA	PARTICIPACION MARCA	TOTAL CASA TEQUILERA
1	Tequila Sauza, S.A. de C.V.	100 años Hacienda Hornitos	14.6% 2.0% 2.2%	18.8%
2	Casa Cuervo, S.A. de C.V.	Don Julio Gran Centenario Azul Cuervo Especial Tradicional	1.9% 2.4% 2.8% 3.4% 7.1%	17.6%
3	Brown-Forman de México, S. de R.L.	Herradura Herradura antiguo Jimador	1.8% 1.9% 11.9%	15.6%
4	Tequila Centinela, S.A. de C.V.	Cabrito	7.3%	7.3%
5	Tequila Supremo S.A. de C.V.	Casco Viejo	5.5%	5.5%
6	Bacardí y Compañía, S. A. de C.V.	Cazadores	4.4%	4.4%
7	Tequila San Matías de Jalisco, S.A. de C.V.	San Matías Pueblo Viejo	1.7% 1.7%	3.4%
8	Tequila Orendain de Jalisco, S. A. de C.V.	Orendain	1.9%	1.9%
9	Compañía Tequilera de Arandas, S. A. de C. V.	Tres Caballos	1.9%	1.9%
10	Tequila Corralejo, S.A. de C.V.	Corralejo	1.7%	1.7%
	TOTAL			78.1%

Fuente: Preparado por el autor con información de The International Wine and Spirits Record (2008) con datos del 2007.

CUADRO 13. Distribución del total de empresas productoras de tequila según su clasificación y porcentaje de producción.⁶²

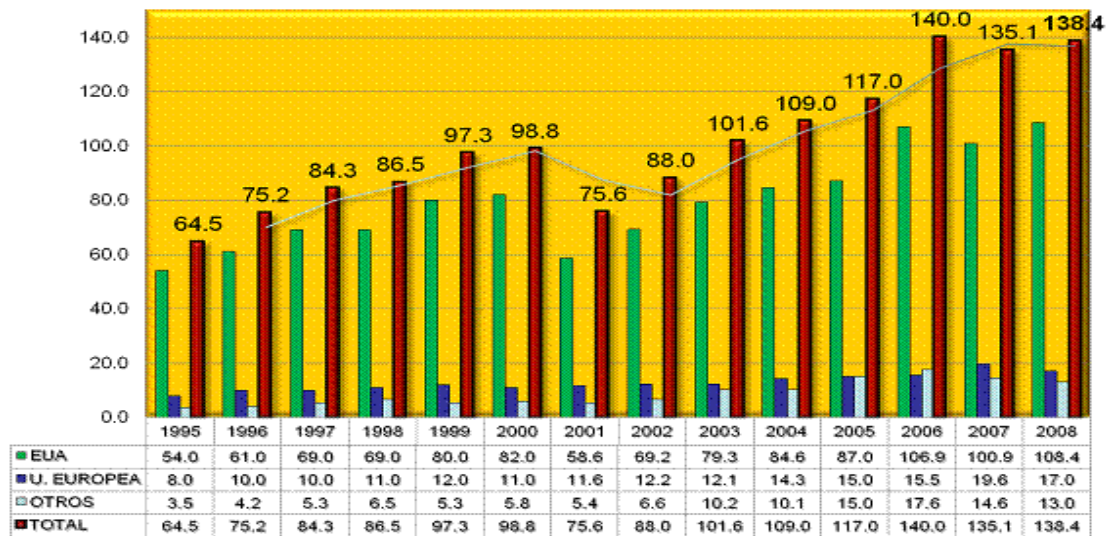
Categoría	% empresas	No. Empresas	Producción
Grandes	7,30%	9	83,99%
Medianas	10,95%	13	8,83%
Pequeñas	21,17%	26	3,03%
Micros	60,58%	74	4,15%
	100,00%	122	100,00%

Fuente: Plan Estratégico de la Industria Tequilera (2007:8)

⁶¹ Fuente: elaboración del autor de la tesis con información de: The International Wine and Spirits Record (2008) con datos del 2007. En González Ruiz, César. "Análisis del mercado para en lanzamiento de una marca de tequila 100% agave" (2009). Tesis para obtener el grado de Maestría en Mercadotecnia Global. Guadalajara. p. 18.

⁶² Ibíd, p. 8.

GRÁFICA 1. Regiones de destino de las exportaciones de tequila.

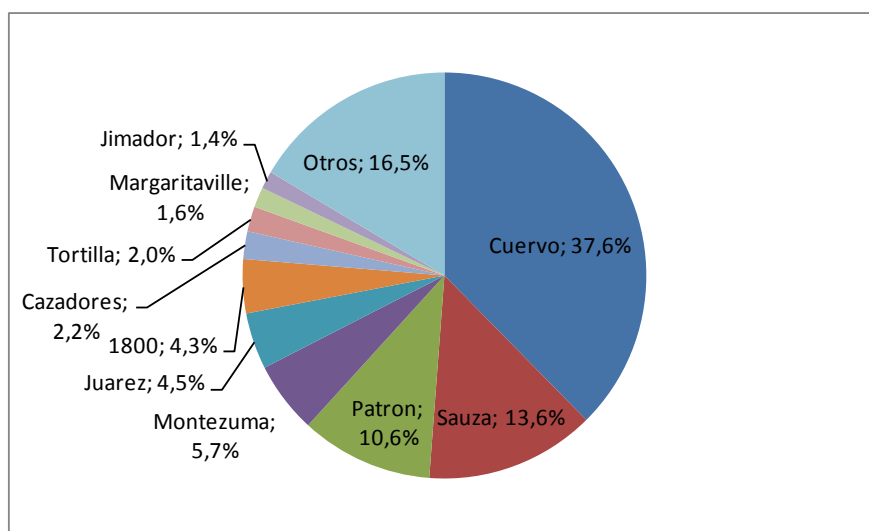


Fuente: CRT. Información Estadística 1995–2008.

cuando los consorcios extranjeros de licores se integraran hacia atrás y adquieren una casa tequilera. Sólo se identificó una casa tequilera de capital mexicano que produce y comercializa su propio tequila (Casa Cuervo). La gráfica 2 muestra las participaciones de mercado en los Estados Unidos.

La rama del tequila se conforma en una estructura oligopólica en varios ámbitos relevantes. El 78.1% de la producción es elaborada por 7.3% de las empresas; el mercado es dominado por menos de 20 marcas y en el mercado de la exportación, casi 80% se dirige a un solo destino: los Estados Unidos. En este mercado, diez marcas tienen una participación de casi 85%.

Las condiciones estructurales en que se encuentra la rama dejan a los agricultores de agave en una situación de desventaja. “Lo anterior podría explicarse debido al poder de mercado de que disponen los industriales tequileros frente a los productores de agave, toda vez que éstos se agrupan en organizaciones de pequeña y mediana talla si no es que de manera atomizada”. (Coelho, 2007:181)

GRÁFICA 2. Participaciones de mercado en los Estados Unidos.⁶³

Fuente: The International Wine and Spirits Record (2008), datos del 2007.

El período estudiado inicia en 1995 y termina en 2008. Esta última fecha se establece debido a la crisis económico–financiera que afectó las economías tanto de Estados Unidos como de México.⁶⁴

En el inventario final de producto terminado, publicado por el CRT en enero de 2008, se infiere que podemos esperar una escasez de agave en los próximos años. (Ver gráfico 3).

Según esta proyección, a partir del 2011–2012 se espera una disminución en la oferta de agave y, posiblemente, el incremento de su precio, aunque éste pudiera llegar hasta el 2013⁶⁵ debido a los altos inventarios acumulados por las tequileras.

Los datos más recientes indican que los inventarios actuales de la industria ascienden a más de 140 millones de litros [...] Estos ciclos se convierten en costos para la cadena, ya sea por falta de competitividad con respecto a otras categorías o por modificar la relación de poder entre los productores de Tequila y sus clientes.⁶⁶

Para enfrentar los períodos de escasez, algunas de las fábricas tequileras más grandes se han integrado verticalmente hacia atrás, sembrando y cosechando su

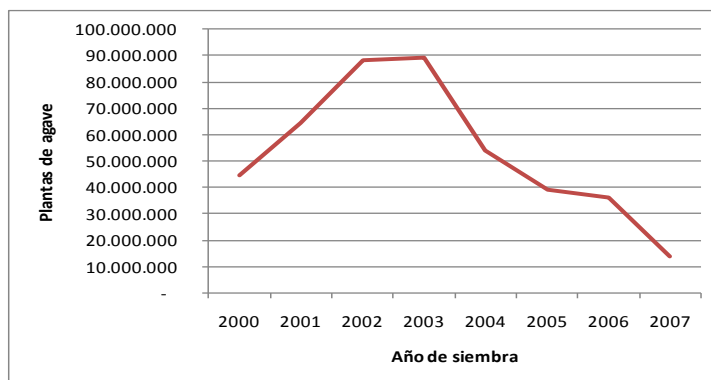
⁶³ Fuente: The International Wine and Spirits Record (2008), datos del 2007. En González Ruiz César. Op. Cit. p, 24.

⁶⁴ Durante 2010, la producción total ha caído 26% en comparación con 2008. Fuente: CRT, información estadística a agosto del 2010. [DE consultada el 14 de septiembre de 2010. Disponible en: http://crtnew.crt.org.mx/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=34&Itemid=47]

⁶⁵ Durante 2010 y 2011, los precios del agave se han incrementado ligeramente. N. del A.

⁶⁶ Plan Estratégico de la Industria Tequilera. p. 8 y siguientes.

GRÁFICA 3. Disponibilidad de plantas de agave, por año de siembra.



Fuente: Proyección propia con datos del CRT.

propio agave, lo que incrementa su poder sobre los agaveros. Las altas inversiones que requiere este tipo de integración imposibilitan a las empresas, principalmente a las medianas y pequeñas, efectuar las mismas acciones, acentuando aún más la inequidad entre los agentes tequileros.

La incertidumbre generada por las condiciones estructurales y el largo ciclo de siembra—cosecha del agave se ven agravadas por las crisis permanentes en los intercambios comerciales entre agaveros y tequileros que ya se han manifestado, con adulteración de la bebida, robos de agave y violencia hacia las fábricas.

El 29 de mayo de 1995, los agaveros inconformes formaron el brazo agavero del Barzón Confederación. La lucha inició un bloqueo al ingreso de agave en las instalaciones de las fábricas, Eucario González, Orendáin y Viuda de Romero en el municipio de Tequila. La principal demanda de los barzonistas era la compra de agave directo al precio de \$550.00 la tonelada (\$0.55 el kilo de agave)”⁶⁷

Aunado a esto, se muestra otro fenómeno: la productividad resultante de la proporción kilo de agave/litro de tequila producido, oscila entre 2.67 y 4.09 kg por litro, a 40% Alc. Vol.⁶⁸

Técnicamente, serían necesarios un promedio de siete kilos de agave para producir un litro de tequila 100% agave a 40% Alc. Vol.⁶⁹ Por supuesto que la combinación

⁶⁷ Llamas Jorge A. La génesis social del Barzón del agave. (2000). Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad. Vol. VI No. 17. (DE consultada en octubre del 2008. Disponible en: <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/pperiod/espinal/espinalpdf/Espiral17/E121-145.pdf>

⁶⁸ Alc. Vol. Significa la graduación alcohólica de etanol en una bebida. La graduación alcohólica se suele indicar en el etiquetado de la botella en tantos por ciento volumétricos.

de la producción de tequila 100% con la de 51% agave y 49% de otros azúcares baja la relación, dependiendo de la cantidad de cada tipo de tequila, y pudiera ser una explicación a las oscilaciones pero, como se ve en el cuadro 13, no es el caso.

Si se comparan las dos últimas columnas del cuadro, se observa que el consumo de agave que técnicamente es necesario, con el consumo real, encontramos que siempre se ha consumido menos agave del que supuestamente se debería de consumir. Estos datos sugieren un problema que podría tener muchas explicaciones: desde el incremento de los azúcares reductores,⁷⁰ lo que reflejaría una mejora en el cultivo del agave, el incremento de la productividad en las fábricas destiladoras, el uso de otro tipo de azúcares no declarados en la fabricación del tequila, etc.

Cualquiera de estas causas impacta en el consumo a la baja del agave azul por parte de las fábricas, lo que lesiona los intereses de los agaveros y puede incidir en la competitividad de la rama al producirse tequila de menor calidad.

Los coyotes del agave contribuyen a incrementar la inseguridad en los precios de comercialización del agave ya que, en tiempos de sobreoferta, tienen un poder de negociación muy alto en sus relaciones de compra—venta con los agaveros, al existir mayor oferta que demanda, y en tiempos de escasez, tienen un poder de negociación alto con las empresas tequileras que quieren asegurar el abasto del agave que necesitan.

Algunas característica importante de los coyotes — y fuente de poder para ellos — son la existencia de microfundios agaveros, el conocimiento de la rama y las relaciones que establecen tanto con agaveros como con tequileros. Aprovechan a su favor, el hecho de que resultaría incosteable, tanto para los agaveros como para los tequileros, la recolección y entrega de cantidades relativamente pequeñas de la materia prima. Ellos recolectan principalmente de pequeños productores y hacen

⁶⁹ La relación agave/ tequila mencionada, es un punto técnico, que depende de la cantidad de azúcares reductores que contenga el agave. Según Valenzuela (1994:149) la cantidad de azúcares reductores varía desde el 16% hasta el 28%. N.d.A.

⁷⁰ La inulina presente en el agave se degrada durante el cocimiento, dando principalmente fructuosa y glucosa, que son dos azúcares reductores que pueden ser utilizados para obtener alcohol con un proceso de fermentación. Fuente: Bautista—Justo, M., García—Oropeza, L., Salcedo—Hernández R. y Parra—Negrete L.A. “Azúcares en agaves (agave tequilana Weber) Cultivados en el estado de Guanajuato.” *Acta Universitaria*, Abril, Año/Vol. 11 No. 1. Universidad de Guanajuato. p. 35 [DE Consultada en mayo de 2011. Disponible en: <http://www.actauniversitaria.ugto.mx/publicaciones/v11-1/azucare.htm>]

entregas importantes a las fábricas. Y aunque operan de manera abierta, no lo reconocen públicamente, ya que al estar vinculados a la rama de diversas maneras (son líderes agaveros, fleteros especializados, propietarios de pequeñas fábricas, etc.) les permite justificar su actividad.

CUADRO 14. Comparativo entre utilización técnica y consumo real de agave.⁷¹

	Litros producidos de tequila 100%	Litros producidos de tequila	Promedio técnico de consumo de agave para tequila 100%	Consumo real de agave para tequila 100%	Diferencia 100%	Promedio técnico de consumo de agave para tequila	Consumo real de agave para tequila	Diferencia tequila	Total consumo técnico	Diferencia Total
1995	15.6	88.7	109.2	75.3	33.9	319.3	203.4	115.9	428.5	149.8
1996	29.4	105.3	205.8	262.4	- 56.6	379.1	167.2	211.9	584.9	155.3
1997	43.0	113.5	301.0	276.0	25.0	408.6	246.3	162.3	709.6	187.3
1998	58.0	111.8	406.0	375.6	30.4	402.5	296.5	106.0	808.5	136.4
1999	61.5	129.1	430.5	413.3	17.2	464.8	366.9	97.9	895.3	115.1
2000	25.1	156.5	175.7	186.9	- 11.2	563.4	428.1	135.3	739.1	124.1
2001	26.5	120.1	185.5	150.7	34.8	432.4	292.4	140.0	617.9	174.8
2002	29.0	112.0	203.0	146.2	56.8	403.2	267.7	135.5	606.2	192.3
2003	36.0	104.3	252.0	173.7	78.3	375.5	239.2	136.3	627.5	214.6
2004	43.0	133.0	301.0	221.7	79.3	478.8	308.3	170.5	779.8	249.8
2005	70.1	139.6	490.7	355.7	135.0	502.6	333.1	169.5	993.3	304.5
2006	81.1	160.8	567.7	412.1	155.6	578.9	366.2	212.7	1,146.6	368.3
2007	135.7	148.5	949.9	686.4	263.5	534.6	368.7	165.9	1,484.5	429.4
2008	153.6	148.5	1,075.2	770.0	305.2	534.6	355.1	179.5	1,609.8	484.7
Total	807.6	1,771.7	5,653.2	4,506.0	1,147.2	6,378.1	4,239.1	2,139.0	12,031.3	3,286.2

Fuente: Desarrollo propio con datos de información estadística del CRT, 2009.

En los conflictos entre agaveros y tequileros, los empresarios comercializadores no se involucran directamente, sin embargo, su poder simbólico influye notablemente de diferentes maneras: lo utilizan para presionar a las autoridades regulatorias para que actúen conforme a sus intereses, como es el caso de la venta de tequila a granel o la reciente aparición, permitida por la NOM, de tequilas saborizados; también utilizan su poder para presionar a los tequileros para no encarecer mucho el precio al consumidor en tiempos de escasez, sin sacrificar sus márgenes, o fijando precios bajos al producto final en tiempos de sobreoferta. Todas estas acciones tienden a perpetuar el conflicto por el precio del agave, entre los agaveros y los tequileros.

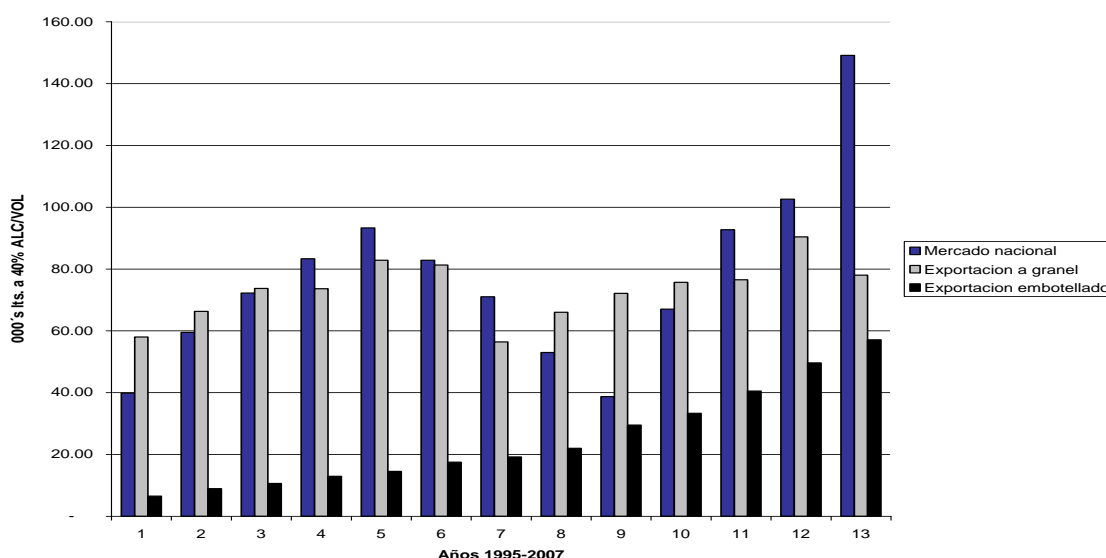
El tequila es la única bebida alcohólica que, gozando de una Denominación de Origen, se comercializa a granel, además de que se permite añadirle sabores

⁷¹ Preparado por el autor con datos de la información estadística del CRT. 2009. Expresados en millones de litros de tequila a 40% Alc. Vol. y miles de toneladas de agave.

diferentes.⁷² Lo anterior, va en detrimento de la calidad del tequila, particularmente en los mercados extranjeros ya que, vendido a granel, se utiliza principalmente para hacer mezclas (cocteles) sobre los cuales las autoridades no tienen ningún control y alteran las características organolépticas de la bebida, cosa que también sucede con los tequilas saborizados.

La gráfica 4 muestra la producción de tequila embotellado de origen y la venta de tequila a granel. En promedio, entre 1995–2007: 27.4% se exporta a granel; 20.1% se exporta embotellado y el restante, 52.5%, se vende embotellado en el mercado nacional. El CRT no reporta datos sobre si el embotellado es de origen o se embotella en zonas fuera del territorio protegido por la Denominación de Origen.

GRÁFICA 4. Consumo nacional y exportaciones por forma.



Fuente: Desarrollo propio con datos del CRT de 2007.

Aunque la gráfica muestra oscilaciones en la exportación de tequila a granel, en 2007 se exportaron casi 80 millones de litros a 40% Alc. Vol.

El *Global Tequila Market*, en su edición de 2007 señala que:

Las medidas legislativas y regulatorias afectarán el futuro entorno de la industria de tequila. Y los mercados fuera de México –especialmente los EEUU– al ampliarse,

⁷² “En el pasado mes de mayo [2007], el Tribunal de Justicia de la Unión Europea emitió una sentencia considerada como ‘histórica’, al establecer que un vino acogido a una Denominación de Origen o ‘D.O.’ solamente ofrece esas garantías si es embotellado en esa zona de producción. La decisión se produjo a solicitud de una empresa belga de embotellar en Bélgica el vino adquirido a granel en La Rioja, España, para su comercialización bajo esa D. O.” Revista *Propiedad intelectual*. “El Rioja es de Rioja.” De Orlando Jorge Mera. [DE consultada en febrero de 2008. Disponible en <http://www.pei-revista.com/>]

modificarán el equilibrio del poder. Un ejemplo son las maniobras políticas recientes que han implicado acciones como continuar con las exportaciones a granel y la adición de sabores al tequila.⁷³

El mismo reporte señala que el poder de decisión, en la rama tequilera pasó del área geográfica de producción a las áreas geográficas de compra, principalmente en el mercado de los Estados Unidos.

No sólo los consorcios extranjeros se están adueñando de las fábricas o de las marcas sino que, además, dominan completamente la comercialización en los mercados extranjeros. Esto implica, en el mediano y largo plazos, que la Denominación de Origen del tequila se desvirtúe aún más (hasta 1964, sólo se podía producir tequila 100% agave y, por supuesto, no existía el tequila saborizado) e incluso se corre el riesgo de que algunos países no la reconozcan.⁷⁴

El consumo de agave durante 1995, año de inicio del estudio, fue de poco más de 278,700 toneladas. En 2007 su consumo fue de 1'055,000 toneladas. El crecimiento en este periodo fue de 3.8 veces, sin embargo, este crecimiento ha tenido sus altibajos y la productividad agave—tequila, fuertes oscilaciones.

Estos datos sugieren que hay uno o varios problemas complejos y subyacentes que perjudican principalmente a los agricultores agaveros ya que, al menos técnicamente, se están consumiendo menos kilos de agave, pero que también afectan la competitividad de la rama industrial.

El destino del agave es casi exclusivamente para la industria tequilera, y los problemas de escasez y sobreoferta de agave se vienen repitiendo cíclicamente desde tiempos remotos. De acuerdo con Luna (1991), la presión ejercida por los empresarios tequileros hacia las autoridades, alegando problemas de desabasto y su largo ciclo de producción, han permitido que en la NOM se disminuya el contenido de agave en el tequila, pasando del 100 al 70% (en DGN—R—9—1964) y llegando al 51% actual (en DGN—V—7—1970). El poder de negociación de los empresarios tequileros sobre los empresarios agaveros, se incrementó con estas medidas. En los primeros años de la década de los noventa se presentó nuevamente un periodo de escasez, aunque en esta ocasión no prosperaron las

⁷³ The Global Tequila Market (2007). [DE Consultada en mayo de 2008. Disponible en <http://www.just-drinks.com/store/product.aspx?id=62415&lk=fs>]

⁷⁴ Algunos países como Brasil, en 2008 trataron de que el tequila fuera un producto genérico, sin D.O.

negociaciones para una nueva modificación de la NOM. Las autoridades pusieron un freno a la solicitud de los tequileros, principalmente por la intervención del gobierno del estado de Jalisco, encabezado por el Ingeniero Alberto Cárdenas Jiménez, quien en el Plan de Estatal de Desarrollo (1995–2001) colocó a la rama industrial como una de las estratégicas para impulsar el desarrollo del estado.

El 17 de mayo de 1994 el gobierno federal, titular de la Denominación de Origen del Tequila, subroga su autoridad al Consejo Regulador del Tequila, lo que implica que el CRT sea la única institución autorizada para vigilar el cumplimiento de la NOM. Entre las funciones asignadas al CRT se encuentran: 1) verificar y certificar el cumplimiento de la NOM; 2) salvaguardar la DOT en México y en el extranjero; 3) garantizar autenticidad al consumidor; 4) proporcionar información oportuna y veraz a la cadena productiva agave—tequila.

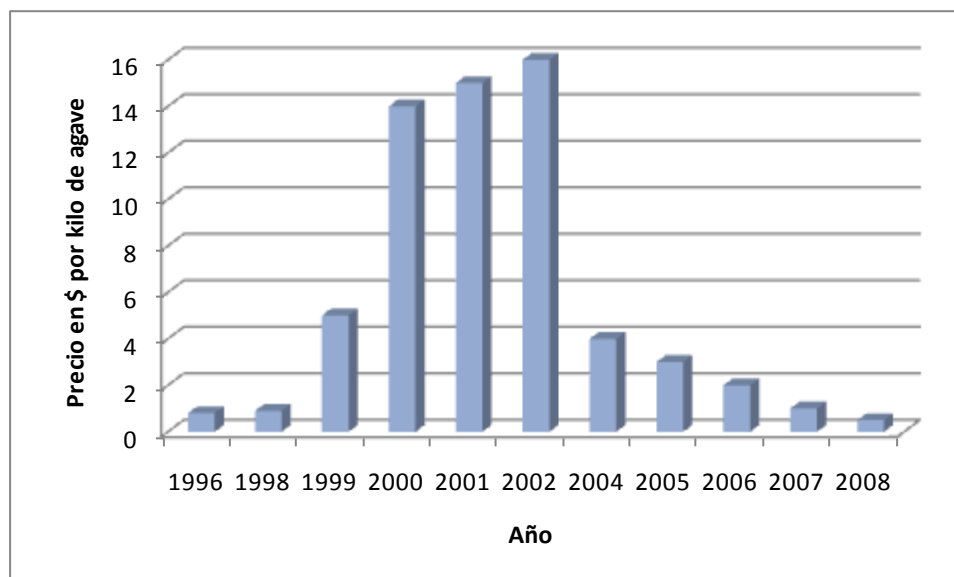
Es dentro de este marco jurídico, junto con la aparición de las estadísticas oficiales, cuando se iniciaron oficialmente los estudios para la comprensión del problema y por primera vez se intenta hacer una planeación estratégica de la cadena productiva agave—tequila (SAGARPA, CRT, 2005) para enfrentar los periodos de sobreoferta y escasez que provocan oscilaciones importantes en el precio (Gráfica 5) y conflictos graves en la industria: fábricas cerradas por desabasto o miles de toneladas de agave en extrema madurez no utilizadas.

El ejercicio de planeación estratégica de la cadena productiva mencionado, pronostica el abasto tanto de agave como de tequila, pero omite la importancia de proporcionar información veraz y oportuna sobre la demanda del producto final. Esta tarea corresponde únicamente a las empresas que quieran y tengan la capacidad económica de hacerlo.

Ya se ha mencionado que hay una desigualdad entre el poder de los agentes económicos involucrados que están afectando la competitividad de la rama. En un primer ejercicio de simulación, realizado para comparar el valor agregado y la rentabilidad de diferentes eslabones de la cadena productiva, se observa que el mayor valor agregado, suponiendo un escenario de precio del agave en \$0.5 kg, está en la producción de tequila, lo que llevaría al supuesto de que los empresarios tequileros son los que ejercen mayor poder de negociación sobre los agaveros y los empresarios comerciantes sobre los tequileros. Si se compara con la rentabilidad

de los mismos eslabones (en el mismo escenario), los comerciantes son los que, con menos inversión, obtienen mayor margen de utilidad. En este caso, el poder de negociación lo tendrían los comerciantes. En un escenario de precios altos del

GRÁFICA 5. Oscilaciones del precio del agave.⁷⁵



Fuente: Varias.

agave (\$21.00 kg) la situación cambia radicalmente; el poder de negociación lo tendrían los agaveros sobre los tequileros y éstos seguirían subordinados al poder de los comerciantes.

CUADRO 15. Valor Agregado y Tasa Interna de Retorno de la cadena productiva del agave—tequila.

	Precio kg. Agave \$0.5		Precio kg. Agave \$21.00	
	VA	TIR	VA	TIR
Siembra de agave	7,81%	-19,50%	31,67%	1346,7%
Destilación de tequila	63,25%	50,00%	13,79%	0,11%
Comercialización	28,94%	120,00%	54,55%	120,00%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de agentes de la cadena del tequila, antes de la investigación de campo.

No se vislumbra que en un futuro próximo se llegue a la cooperación entre todos los integrantes de la cadena productiva para estabilizar los precios. Este punto es una de las prioridades tanto de los diferentes niveles de gobierno como del CRT.

⁷⁵ Fuente: Elaborado con base en varias fuentes: Para antes de 1996, Luna R. (1992), "Internacionalización y maquila de la industria del tequila en las últimas décadas", en Orozco Javier. *Economía, agroindustria y política agraria en Jalisco*, México: El Colegio de Jalisco. Para 1996, Periódico *Siglo XXI*, 10 de septiembre de 1996. Para 1998 a 2006, Unión de Productores de Agave. 2007 a 2008 investigación propia.

Aunque se han hecho esfuerzos en esa dirección, principalmente de parte del Gobierno Federal que autorizó un subsidio de un peso por cada kilo de agave vendido a las fábricas, siempre y cuando la empresa pagara otro peso; sin embargo, este subsidio no cosechó los frutos esperados ya que, principalmente los coyotes o fábricas productoras de miel de agave, debido a una mala gestión o a una presumible corrupción, fueron los beneficiarios de estos subsidios. Lo anterior se comprobó en la investigación de campo, durante el sondeo entre los agaveros inconformes que se manifestaron ante las oficinas de la SAGARPA, precisamente porque ese subsidio no había sido liberado o era desviado hacia los coyotes que acaparaban el agave a precios bajos, lo vendían a las fábricas a precios mayores y, así, cobraban el subsidio”.⁷⁶ Algunos de los entrevistados incluso sugirieron que había corrupción entre funcionarios de la SAGARPA y los coyotes.

Nosotros estamos organizados, el detalle es que para tener acceso a los recursos federales y estatales que por ley, está creado en la ley de desarrollo rural sustentable, nosotros solicitamos el reconocimiento de nuestra organización para que el dinero en lugar de detenerse en las ventanillas de las dependencias federales y estatales o con los coyotes, llegue directamente a los productores del campo, queremos estar y estamos dentro de la ley nos estamos manifestando pacíficamente.⁷⁷

La historia de sobreoferta—escasez, con los conflictos que trae aparejados, viene repitiéndose cíclicamente.

Toda la información aportada sugiere que la posesión del poder económico entre los empresarios agaveros y los empresarios tequileros depende de los ciclos de sobreoferta y escasez de agave. Sin embargo, los dos agentes están subordinados al mayor poderío económico de los comercializadores, que se ve incrementado con las integraciones y asociaciones.

3.3 La competitividad de la rama industrial del tequila

Suponiendo que los clúster o aglomerados industriales sean la forma más adecuada para competir en un mundo globalizado y buscar atraer mayor inversión

⁷⁶ El subsidio peso por peso consistía en que la fábrica de tequila compradora pagaba un peso por kilo de agave y el Gobierno Federal, por medio de la Secretaría de Desarrollo Rural estatal, entregaba a los agaveros otro peso; total de ingreso para los agaveros: \$2.00 por kilo.

⁷⁷ Sondeo realizado a agaveros inconformes. p. 13.

extranjera, ¿hacia dónde se encaminará la industria? ¿En la dirección que señalen los actores dominantes, principalmente los inversores extranjeros? En este punto pareciera que una industria está destinada a seguir el rumbo que marcan las empresas líderes y los actores dominantes, sin embargo, la opción es la acción conjunta y la eficiencia colectiva de las empresas.

Macías afirma que “esta agro—industria [del tequila] no ha logrado consolidar un clúster que responda de manera eficiente a la creciente demanda nacional e internacional” (2001:4); está diciendo que, de hecho, en la industria del tequila existe un clúster no consolidado.

Sin embargo, de acuerdo a las conceptualizaciones de Meyer—Stamer y Harmes—Liedtke (2005) se podría afirmar que en la industria del tequila no existe un clúster en desarrollo, tal como lo afirma Macías, sino grupos que podrían desarrollar clúster en tres direcciones, con diferentes características y problemáticas y cuyas finalidades serían completamente distintas.

El primer grupo podría ser un clúster de subsistencia que se conformaría por pequeñas industrias que buscan, a como dé lugar, su subsistencia en el mercado. El segundo grupo podría evolucionar a un clúster fordista,⁷⁸ formado por empresas con alguna trayectoria y participación en el mercado, que lo que busca principalmente es lograr resultados financieros que les permitan consolidarse y, eventualmente, pensar en un crecimiento. En el tercer grupo encontramos a empresas transnacionales que dominan la mayor parte del mercado nacional y buscan su expansión hacia los mercados internacionales. Estas últimas empresas han aprovechado el crecimiento de la industria en los años recientes. La dirección que tome la rama industrial y por la naturaleza del poder de los agentes dominantes, incluyendo las autoridades, son las que determinarían el rumbo a seguir.

⁷⁸ Desde principios del siglo XX, la economía es conocida como economía fordista, cuyo nombre, deriva de los métodos de producción utilizados por la fábrica de coches Ford en los Estados Unidos. Este modelo económico se caracterizaba por el aprovechamiento de la producción en masa, las ventajas de las economías de escala como motor de producción y la especialización de las tareas productivas. En este contexto, cualquier inversión realizada tenía como objetivo mejorar el capital fijo en la empresa —principal recurso—, lo que exigía una cierta rigidez del proceso productivo en un mercado estandarizado. Fuente: Fernández de Pinedo Miguel. La gestión del conocimiento: El Tercer Factor (1). (DE consultada en julio del 2011. Disponible en: <http://www.areasrh.com/km/Tercerfactor1.htm>)

Uno de los temas en los que las grandes empresas deberían marcar la dirección, es la tecnología, ya que son las únicas que cuentan con laboratorios de investigación y desarrollo, pero no hay transferencia de tecnologías ni siquiera entre las grandes empresas.

Para Casas (2006), no hay condiciones para pensar en una cooperación para transferir tecnologías. Al hacer su investigación sobre tres de las fábricas tequileras más importantes — Cuervo, Sauza y Herradura —, describe las innovaciones tecnológicas y sugiere que cada una de ellas camina en su propia dirección. No hay colaboración ni intercambio de información formal. Sin embargo, en la búsqueda se encontraron investigaciones formales que no se han incorporado cabalmente a la industria y que podrían ser de mucha utilidad. Un ejemplo de ellas es la pirámide organoléptica del tequila⁷⁹ (Ver anexo 9). El resultado de esta investigación muestra cómo, durante el proceso de fabricación, el tequila va adquiriendo su color, su aroma y su sabor.

Macías (2001) menciona que el CIATEJ, la UDG, la Universidad de Chapingo y el Colegio de Posgraduados han estado investigando la industria del tequila. ¿Dónde está quedando este conocimiento? ¿Se han hecho innovaciones que pasen a ser del conocimiento de los agentes de los tres clúster hipotéticos? Los datos muestran que los conocimientos adquiridos por la experiencia en la industria han sido usufrutuados principalmente por las empresas que se clasificarían en el clúster de transnacionales y algunas cuantas con características de un clúster fordista. Las empresas micro y pequeñas (que conformarían el clúster de subsistencia), no tendrían un rol importante en el conocimiento y uso de las tecnologías emergentes, para competir con éxito en los mercados nacional e internacionales.

Se considera que, aunque la industria de las bebidas alcohólicas está en una fase de madurez en la que la diferenciación del producto es un imperativo, la industria del tequila aún está despertando del sueño del “boom tequilero”. Faltan muchas acciones para que la industria logre desarrollarse como un solo clúster; la investigación de campo mostró que los agentes de la cadena productiva no parecen tener interés en la colaboración, debido a que con ella, algunos agentes como los

⁷⁹ Pirámide organoléptica del tequila. Desarrollada por el Dr. Jaime Villalobos y el Ing. Francisco Hajnal. Sin fecha.

comercializadores o los tequileros, perderían parte del valor creado en los anteriores eslabones y que atraen para sí por el uso del poder que poseen.

El documento realizado por la CNIT y SEPLA, “Planeación Estratégica de la Industria Tequilera” (2007), es un primer paso en esta dirección. Sin embargo, universidades e institutos de investigación, en un esfuerzo descoordinado, trabajan en proyectos de I&D de la rama industrial. COECYTJAL (2001) realizó una comparación de las tecnologías utilizadas en la industria durante el periodo 1993–2001, que muestran el avance agrícola e industrial, pero quedan rezagados los avances en cuanto a conocimientos del mercado e innovación del producto. (Ver figuras 14 y 15).⁸⁰

La curva de la “S”⁸¹ nos muestra que la mayoría de las tecnologías están en etapa de crecimiento o madurez. Sólo aparece una en etapa embrionaria, sin embargo, sí hay tecnologías en etapa de envejecimiento.

Tal vez ésta sea la razón por la que la I&D en la industria se haya orientado hacia la biotecnología. Cabe señalar que el desarrollo de nuevos productos y los esquemas de comercialización están en etapa de crecimiento y madurez, respectivamente, aunque para el 2001, la situación cambió.

En la figura ya aparecen muchas tecnologías en etapa embrionaria y ninguna en etapa de envejecimiento; se han desarrollado tecnologías no orientadas a la biotecnología, a la mejora de procesos para la fabricación del tequila y también en la administración o el conocimiento de mercados.

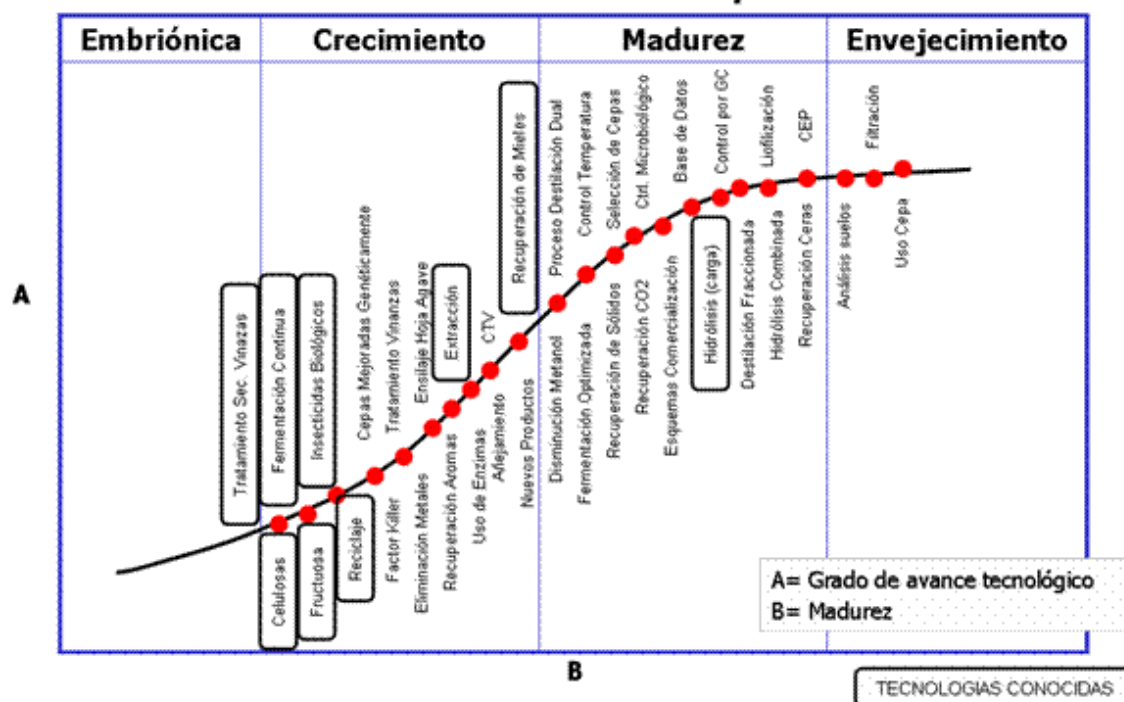
FIGURA 14. Las tecnologías en la industria del tequila en 1993.

⁸⁰ Curva de las “S” de la tecnología en la industria del tequila. [DE consultada en noviembre de 2007. Disponible en:

http://www.contactoPYMES.gob.mx/estudios/jalisco/tecnologia/tequila_archivos/frame.htm]

⁸¹ “Todas las tecnologías presentan una curva de desarrollo en forma de “S” en la que con el tiempo (y las inversiones efectuadas) mejora la productividad obtenida en su aplicación. Pero no es sencillo prever el desarrollo de una tecnología en los próximos años y su impacto en los mercados no son sencillas [...] Únicamente de las tecnologías obsoletas se conoce perfectamente su “curva en S”. ¡Lo que no es evidente es anticipar el futuro!” Fuente: Gestión de la tecnología. [DE consultada en noviembre de 2007. Disponible en: http://webs.uvigo.es/disenoiindustrial/docs/Lecturas/Gestion_tecnologia.pdf]

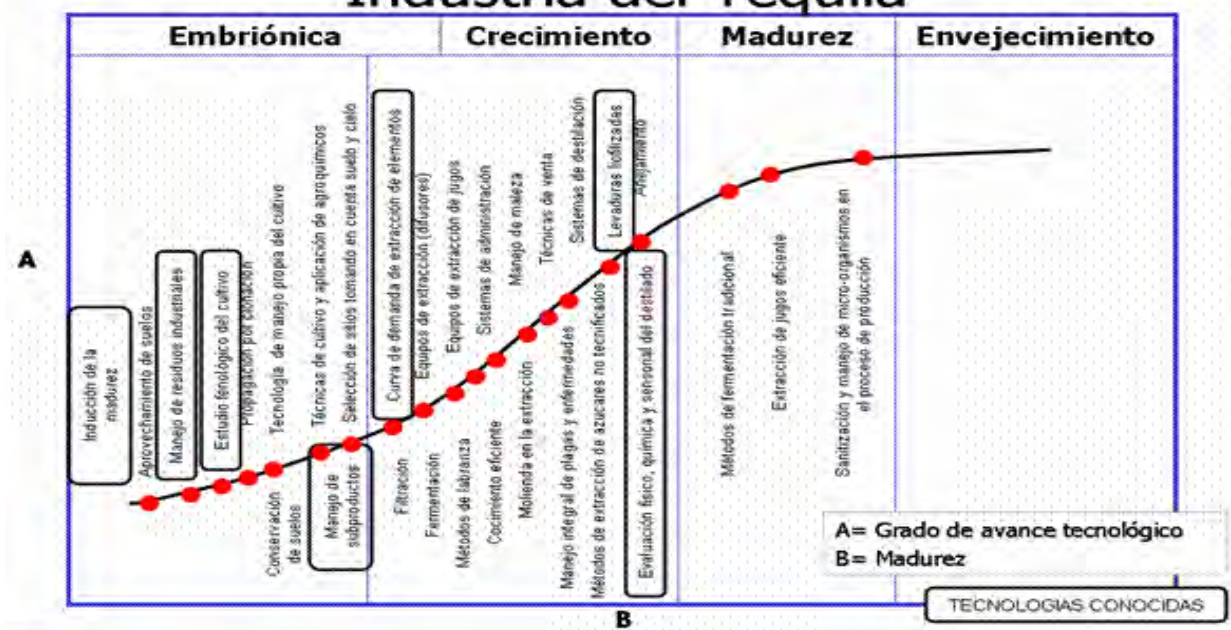
Curva "S" de la tecnología de la Industria de Tequila



Fuente: COECYTJAL (2001)

FIGURA 15. Las tecnologías en la industria del tequila en 2001.

Curva "S" de la tecnología de la Industria del Tequila



Fuente: COECYTJAL. (2001)

En la NOM del tequila, modificada en 2005, se incluyen dos tipos de innovaciones en productos para la rama industrial. El tequila extra—añejo y el tequila saborizado. Sin embargo, los esquemas de comercialización se han desarrollado gracias a la transferencia tecnológica de las empresas transnacionales, sin que las instituciones de nuestro país, que tienen vinculación con la cadena productiva agave—tequila (CONACYT, COECYTJAL, CIATEJ, UDG, CINVESTAV, Universidad de Chapingo, etc.), incorporen proyectos, principalmente en la línea de generación de información para el desarrollo y gestión de la comercialización. Esta tarea no sólo corresponde a instancias públicas o privadas, ajenas a la cadena productiva, sino a las empresas de la rama industrial en su conjunto. ¿Cuál es el panorama futuro del sector tequilero? Este panorama se puede expresar tanto cuantitativa como cualitativamente: en términos cuantitativos, se proyectaría la participación del tequila en el mercado nacional e internacional, se podría comparar la rentabilidad de la industria y de cada uno de los eslabones; en términos cualitativos, se expresaría, principalmente, por la innovación tecnológica para el aprovechamiento de las ventajas comparativas y el desarrollo de ventajas competitivas. La concurrencia de múltiples actores sería necesaria. El gobierno, en sus tres niveles, el Consejo Regulador del Tequila, la Cámara Nacional de la Industria del Tequila, las universidades e instituciones de investigación y, por supuesto, los agentes económicos: los agricultores agaveros, los industriales tequileros y los empresarios que comercializan la bebida. Pero como los grupos de poder en la rama, comercializadores y tequileros tienen diferentes intereses, se ve difícil que en el mediano plazo se logre esta concurrencia.

Los únicos que tienen el suficiente poder de convocatoria son los gobiernos, tanto a nivel estatal como municipal. Esta convocatoria, a mediano y largo plazo, sería una innovación en la rama y una base para el desarrollo industrial. Sin embargo, las cámaras y asociaciones relacionadas son las que deben desarrollar la agenda.

¿Cómo pueden las regiones contribuir a la innovación? Este punto es uno de los que toca Heidenreich en las conclusiones de la publicación *Regional Innovation Systems* (Cooke, Heidenreich and Braczyk, 2004). Creando redes, es su respuesta.

Macías y Valenzuela (2007), al abordar el problema de la industria tequilera y el desarrollo regional, afirman que el producto tequila está globalizado, pero no hay redes regionales:

Advertimos que el fortalecimiento de este campo empresarial para consolidarse como un amplio y expansivo de estrategias de inversión en México para un producto ya globalizado, ha generado consecuencias estructurales que si bien corresponden a la competencia global, cada vez más hacen a esta industria dependiente de intereses transnacionales y con poco margen de acción para el Estado y los actores locales. Igualmente, destacamos cómo la profesionalización de los actores en este campo no es homogénea, sino que subsisten contradicciones importantes que le pueden afectar sustancialmente en el futuro, como es el caso de la relación siempre conflictiva entre la producción de agave azul y la fabricación de tequila.⁸²

Para ellos, el estado y los actores locales tienen muy poco campo de acción. El desarrollo de la rama está supeditado a los intereses transnacionales, no a los regionales. Éste es uno de los grandes dilemas que nos presentan Cooke *et al.* (2004). Para Casas (2006) sí existe desarrollo tecnológico e innovación en la rama industrial, principalmente en el eslabón agrícola. Como se señaló anteriormente, en el diagnóstico de tecnologías en la industria, entre 1993 y 2001 sí ha existido la innovación, ¿pero la innovación se debe a las empresas tequileras, a las compañías transnacionales o a la formación de redes regionales entre instituciones de investigación? Para Aguilar (2007), la vinculación de las instituciones de educación superior y de investigación ha existido constantemente, pero con sus deficiencias:

La vinculación natural no ha sido capaz de operar por sí misma dentro del sector tequilero. Ha sido necesaria la aplicación de una vinculación institucional que aparece de manera decidida desde los años noventa. El estado, ha jugado un papel determinante, funcionado como un patrocinador que establece reglas, configura esquemas de vinculación y en última instancia sus corolarios finales.

Sin embargo, ha funcionado como una política productivista pragmática que busca resultados de corto plazo que en el último de los casos ha contribuido a reforzar la estructura oligopólica del sector, actuando simplemente como una forma de reproducción del sistema económico. La vinculación, así no es neutra, aunque se presente como tal, y la distancia de las empresas que integran la cadena productiva respecto a esta, está determinada por sus recursos.” (Aguilar, 2007:29)

En la terminología de Bourdieu, en el habitus tequilero los grupos con mayor poder lo utilizan para acrecentar su capital, y así reproducir y acrecentar su poder.

⁸² Macías Alejandro y Valenzuela Ana. “El campo económico del tequila en tiempos de globalización.” Ponencia presentada en el Primer Seminario Internacional del Tequila, el 1 de diciembre de 2007. Inédito. p. 1.

Las autoridades regionales (municipios) aparecen como ausentes en la creación de redes de cooperación y vinculación con la rama.

En las páginas Web de los municipios de Tequila y de Arandas, Jal.⁸³ podemos encontrar que las dos regiones más importantes en la producción de agave y tequila se limitan, en el segundo caso, a mencionar que el tequila y la siembra de agave son importantes; no aparece ninguna acción o plan para impulsarlo y desarrollarlo. En Tequila, Jal., su plan se limita a insertar la actividad turística de la ruta tequila—agave, aprovechando el reconocimiento de la UNESCO al “Paisaje agavero y las antiguas instalaciones industriales de tequila” No aparece nada respecto al impulso y desarrollo de la cadena productiva.

El gobierno federal está desarrollando el llamado “Plan Rector. Sistema producto Nacional Agave—tequila”, pero aún está en etapa de revisión. El gobierno del estado de Jalisco, sí tiene liberado el documento “Plan Estratégico de la Industria Tequilera”, que apunta en la dirección del desarrollo regional anclado en una industria:

En el estado de Jalisco todo este contexto ha resultado en una reconversión productiva en la cual varias industrias tradicionales incapaces de competir a nivel internacional por calidad y precio están cediendo su lugar a industrias de vanguardia que se asientan en Jalisco ya que este estado ofrece ventajas competitivas relacionadas con el desarrollo de conocimiento.

Dentro de las industrias de productos tradicionales, la industria tequilera se ha convertido en un singular caso de éxito al ser capaz de competir eficientemente contra otras bebidas alcohólicas que son importantes a nivel global.

El Tequila es hoy en día un producto exitoso que incluso ha trascendido hasta llegar a convertirse en un símbolo de Jalisco y de México en muchos aspectos, incluyendo entre estos: la tradición, la idiosincrasia y la capacidad de nuestro estado y país de ofrecer al mundo productos de calidad.

El éxito del Tequila ha traído consigo también una serie de retos nuevos que si son atendidos oportuna y adecuadamente pueden constituirse en importantes obstáculos para mantener esta tendencia positiva en el desarrollo de la industria en el futuro.

El Gobierno del Estado, reconoce en el Tequila un producto capaz de convertirse en uno de los principales motores de desarrollo económico de Jalisco, así como un importante símbolo de identidad y un modelo de cómo otras industrias tradicionales

⁸³ Ambos sitios consultados en noviembre de 2009.

pueden estructurarse y ofrecer productos diferenciados y valiosos a los consumidores de todo el mundo.⁸⁴

Para Casalet “en el nuevo contexto la prioridad es construir redes y promover el agrupamiento de la PYMES en el nivel regional” (2000:1) Estas redes son incipientes (o deficientes) en la industria del tequila y las regiones productoras.

La tarea pendiente de los municipios productores de agave—tequila es la de encontrar la manera de que las innovaciones, principalmente entre las articulaciones de las empresas de la cadena productiva, aprendan y difundan el conocimiento para la conformación de redes regionales.

No existe ni en el municipio de Tequila ni en el de Arandas una institución de educación superior o de investigación vinculada a la cadena productiva agave—tequila. Estos municipios deben dejar de operar como un estado benefactor para convertirse en una autoridad propiciadora. En la actual etapa de globalización:

Una condición necesaria para que los mercados sean operacionales es que estén estructurados por redes de relaciones no exclusivamente mercantiles [...] entre el mercado y las empresas surgen una multitud de nuevos vínculos y organizaciones de carácter público y privado que proveen información técnica, apoyo para la gestión, la normalización de procesos y productos que permiten resolver problemas que las empresas solas no pueden afrontar. (Casalet, 2000:10)

Este reto sólo lo pueden afrontar las regiones productoras y le corresponde a los municipios asumir la tarea de impulsar el desarrollo de las empresas del clúster de subsistencia; solamente de esta forma se podrán ir integrando los tres clúster de los que se ha hablado, en uno solo, y lograr que los beneficios de la industria impulsen la competitividad de la rama.

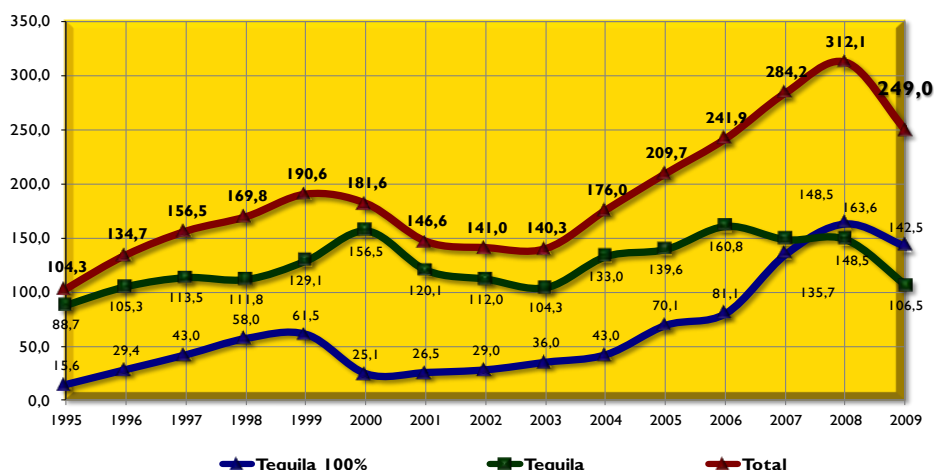
3.4 Evolución de la rama entre 1995 y 2008

Durante el periodo de estudio (1995–2008), la rama industrial del tequila ha tenido un incremento sin precedente en sus ventas. El crecimiento de la producción en dicho periodo pasó de 104.3 a 312.1 millones de litros a 40% Alc. Vol., un crecimiento del 300%⁸⁵ que alcanzó sus máximos históricos en 2008, con una caída de 20.2% en el 2009.

⁸⁴ Plan Estratégico de la industria tequilera. p. 3.

⁸⁵ Fuente: CRT. Reporte Estadístico 1995–2009.

GRÁFICA 6. Producción de tequila entre 1995 y 2009.



Fuente: CRT. Informe estadístico 2009.

En la gráfica se pueden observar claramente dos periodos de crecimiento (1995–2000 y 2004–2008) y uno de decrecimiento (2001–2003).

En ese mismo lapso, el consumo de agave, tanto para la categoría tequila como para la categoría 100%, tuvo un comportamiento errático con oscilaciones de hasta 1.4 kilos de agave para producir un litro de tequila; esto representa un 34.7% menos de agave.

En el cuadro, los años marcados con negro son los periodos de auge del tequila y los marcados con rojo representan el periodo de decrecimiento.

La hipótesis de que la escasez de agave se debió a que los tequileros empleaban más kilos de agave para la producción de tequila se descarta, porque como se puede observar en el cuadro 14, en los cuatro años que duró el periodo de decrecimiento la relación agave/tequila bajó y sólo empezó a subir de nuevo cuando el precio del agave fue cayendo.

En el mismo cuadro 16, no se puede encontrar una relación clara entre el consumo de agave por las tequileras y el precio del mismo, ya que en los periodos de crecimiento las oscilaciones de agave utilizada (el año más bajo vs. el año más alto), son hasta del 21%.

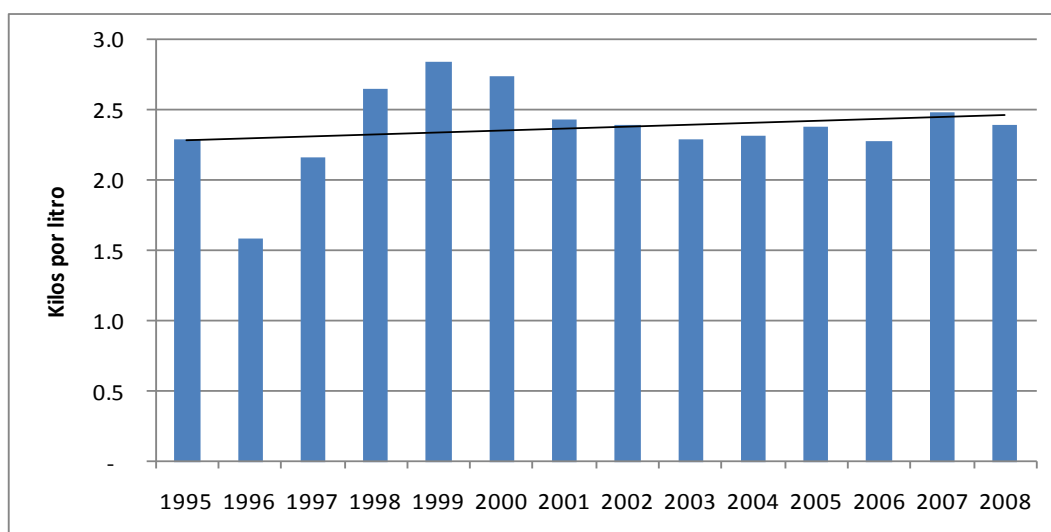
CUADRO 16. Consumo de agave para tequila y para tequila 100%.

Año	Total tequila	Total agave	Relación agave/tequila	Precio por Kg.
1995	104,3	278,7	2,7	\$ 0,75
1996	134,7	429,6	3,2	\$ 0,80
1997	156,5	522,3	3,3	\$ 0,85
1998	169,8	672,1	4,0	\$ 0,90
1999	190,6	780,2	4,1	\$ 5,00
2000	181,6	615,0	3,4	\$ 14,00
2001	146,6	443,1	3,0	\$ 15,00
2002	141,0	413,9	2,9	\$ 16,00
2003	140,3	412,9	2,9	\$ 10,00
2004	176,0	530,0	3,0	\$ 4,00
2005	209,7	688,8	3,3	\$ 3,00
2006	241,9	778,3	3,2	\$ 2,00
2007	284,2	1.055,1	3,7	\$ 1,00
2008	312,1	1.125,1	3,6	\$ 0,50
Total	2.589,3	8.745,1	3,4	
Millones de litros de tequila y miles de toneladas de agave				

Fuente: Elaboración propia con datos del CRT. Informe estadístico, 2009.

Si estos mismos datos se desagregan por categorías de la bebida, tenemos que, en el caso del tequila, en el período comprendido entre 1995–2008 hay una ligera tendencia a utilizar más kilos de agave por litro.

GRÁFICA 7. Relación agave/tequila en la categoría tequila.



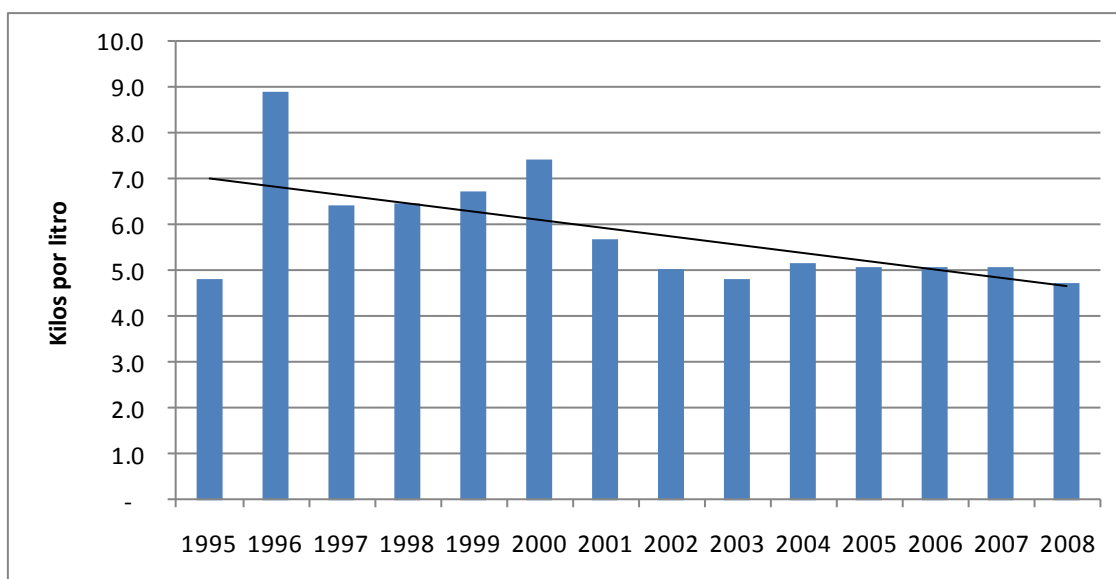
Fuente: Elaboración propia con datos del CRT. Informe estadístico, 2009

Sin embargo, en el caso de la categoría tequila se siguen teniendo oscilaciones de hasta 44.1%. En la gráfica 7 se ve que el año en que menos kilos de agave se utilizaron para fabricar un litro de tequila fue en 1996. Durante el periodo de decrecimiento de la producción de tequila no se observan cambios importantes en la relación agave/tequila, además del ya señalado de una ligera tendencia a la alza.

Continuando con el desagregado por categorías, la categoría 100% agave muestra un comportamiento muy diferente (Gráfica 8). En esta categoría la tendencia es

muy pronunciada hacia el consumo menor de agave por litro. En el año que se utilizó más de agave (1996) fueron necesarios 8.9 kilos de agave para producir un litro y el precio del agave era de \$0.80 por kilo (cuadro 14). Durante 2008, que fue el de menor utilización de agave para producir un litro de tequila 100%, se usaron 4.7 kilos de agave a \$0.50 (gráfica 8 y cuadro 14). Se encuentra una diferencia de 4.2 kilos de agave por litro.

GRÁFICA 8. Relación agave/tequila en la categoría 100% agave.



Fuente: Elaboración propia con datos del CRT. Informe estadístico 2009.

No es el precio del agave lo que determina su consumo por parte de los tequileros. En el periodo de estudio, la gran diferencia mostrada en el consumo de agave podría explicarse por los avances tecnológicos tanto en la siembra y cosecha de agave como en el proceso de fabricación de tequila, lo que hace que los cultivos sean más productivos, y debido a la integración hacia atrás de las destiladoras para asegurar sus suministros de agave.

Otra posible explicación sería la utilización de azúcares no provenientes del agave en la elaboración del tequila 100%. Sin embargo, esto no tendría mucho sentido si se considera que el precio del agave, en 2008, estaba en sus niveles más bajos.

Según El Plan Estratégico de la Industria Tequilera (2007):

Recurrentemente y de manera más acentuada en la última década, los sobrantes y faltantes de Agave han ocasionado trastornos en los mercados de Tequila, llevando a muchos productores de la bebida a optar por una integración vertical cada vez

mayor hacia su propio suministro de Agave, lo que fortalece el poder de negociación de estos últimos con respecto a los primeros [...]

El Agave vinculado representa cerca del 80% del consumo total requerido por la industria cada año.⁸⁶

Se repite una constante a lo largo del periodo analizado. El crecimiento de la categoría 100% agave se sigue mostrando como ganadora al incrementarse en más de 1,000%, al pasar de 15.6 millones de litros producidos en 1995 hasta los 163.6 millones de litros en 2008. En cambio la categoría tequila, aunque tuvo un crecimiento del 67.4% en el periodo, éste no fue constante.

Con la información obtenida en el presente capítulo se pueden observar tres tendencias:

1. La producción de la categoría tequila 100% agave rebasó, a mediados del 2007, la producción de tequila.
2. Se observa una ligera tendencia a la alza en el consumo de agave para producir un litro de la categoría tequila. Sin embargo, también se ve una tendencia mucho más pronunciada a utilizar cada vez menos agave para producir un litro de la categoría 100% agave.
3. El agave vinculado de alguna forma (asociación, renta, propiedad, aparciamiento, etc.) representa 80% del agave que requiere la rama industrial.

Estos datos muestran que el poder de negociación de las empresas tequileras con el sector agrícola está incrementándose y puede darse el caso de que los agaveros independientes, no vinculados, desaparezcan de la cadena productiva y sólo se consuma el agave vinculado, reforzando la estructura oligopsónica en los intercambios comerciales entre agaveros y tequileros.

En 2004 se da a conocer un documento auspiciado por la SAGARPA, titulado “Plan Rector del Sistema Producto agave—tequila: diagnóstico del sistema producto agave—tequila”.⁸⁷ Este plan, más que un diagnóstico, es una descripción de la rama industrial del tequila ya que no explica la metodología y sus fuentes no son muy

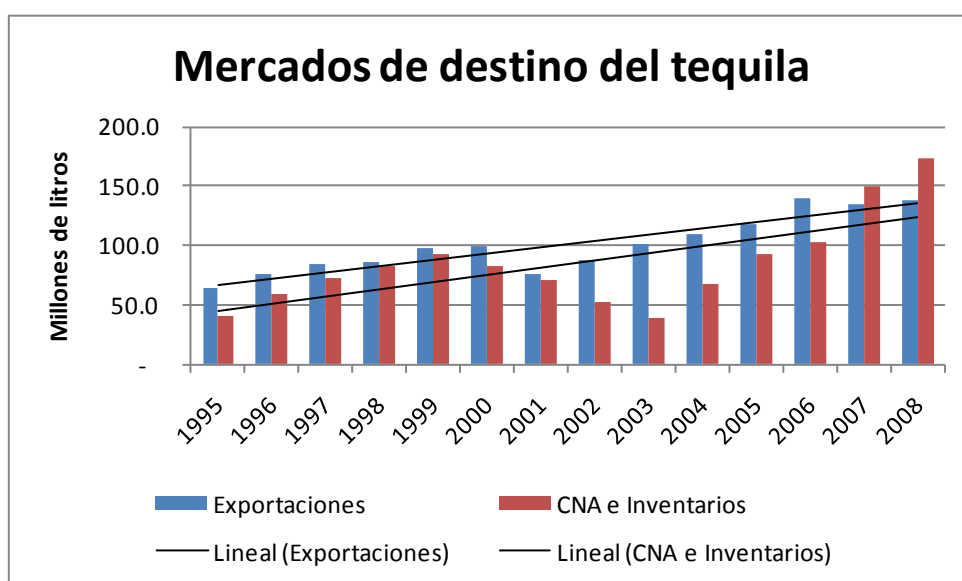
⁸⁶ Plan Estratégico de la Industria Tequilera. Op. Cit. p. 18.

⁸⁷ Plan Rector del Sistema Producto Agave—Tequila. [DE Consultada en mayo de 2011. Disponible en: http://w4.siap.gob.mx/sispro/IndModelos/PRector/14_JAL/AG_AgaveTequila.pdf]

precisas.⁸⁸ El documento concluye con la propuesta de cuatro mesas de trabajo que desarrollarán planes para problemas específicos, entre ellos, los ciclos del agave y el precio del mismo. La pretensión de este plan es contribuir a las acciones colectivas entre los agentes y, eventualmente, a la conformación de un clúster tequilero que permita a la cadena elevar su competitividad en los mercados internacionales.

¿Cuáles fueron los mercados de destino del tequila producido entre 1995 y 2008? La gráfica 9 muestra en qué mercados se distribuyó el tequila.

GRÁFICA 9. Mercados destino del tequila producido entre 1995–2008.



Fuente: Elaboración propia con datos del CRT. Informe estadístico 2009.

En el total de tequila producido en este periodo se pasó de una relación de 61.8% exportaciones y 38.2% mercado nacional e inventarios, a una relación de 54.5% exportaciones y 45.5% mercado nacional e inventarios.

Los altos niveles de producción de los años recientes han venido generando un incremento en los inventarios de producto terminado. Los datos más recientes indican que los inventarios actuales de la industria ascienden a más de 140 millones de litros. Este crecimiento de los inventarios hace del almacenamiento un factor crítico de capacidad instalada.⁸⁹

⁸⁸ En el plan se incluye parte de un documento del autor de la tesis publicado en la Revista *Mercadotecnia Global* del Iteso, y aunque sí mencionan la autoría, proporcionan una página Web inexistente.

⁸⁹ Plan Estratégico de la Industria Tequilera. Op. Cit. p. 8.

Si al total de 1,178 millones de litros de tequila destinado a mercado nacional e inventarios, se le restan los 140 millones de litros en inventario,⁹⁰ quedan 1,038.0 millones de litros consumidos en el mercado nacional, en comparación con los 1,411.3 destinados a los mercados en el exterior. En otras palabras, de un total de 2,449.3 millones de litros, aparentemente 57.6% fue consumido en mercados de exportación y 42.3% en el mercado nacional, aunque hay que señalar que la relación mercado nacional y exportación ha ido cambiando.

Del total de litros exportados durante el período estudiado, 78.5%, en promedio, tuvo como destino los Estados Unidos de América, aunque existe una tendencia al crecimiento en otros países destino.

CUADRO 17. Destino de las exportaciones de tequila entre 1995–2008.

	% EUA	% otros	Total
1995	83,7%	16,3%	100,0%
1996	81,1%	18,9%	100,0%
1997	81,9%	18,1%	100,0%
1998	79,8%	20,2%	100,0%
1999	82,2%	17,8%	100,0%
2000	83,0%	17,0%	100,0%
2001	77,5%	22,5%	100,0%
2002	78,6%	21,4%	100,0%
2003	78,1%	21,9%	100,0%
2004	77,6%	22,4%	100,0%
2005	74,4%	25,6%	100,0%
2006	76,4%	23,6%	100,0%
2007	74,7%	25,3%	100,0%
2008	78,3%	21,7%	100,0%
Total	78,6%	21,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos del CRT. Informe estadístico 2009.

Un dato que debería de preocupar a las autoridades — por las constantes fricciones con agaveros y tequileros — tanto de la Secretaría de Economía como del CRT, es que la mayoría de las exportaciones son de tequila a granel, ya que además de ser uno de los puntos conflictivos en las relaciones multilaterales entre los distintos agentes y autoridades, se pierde el control sobre esta forma de exportación; incluso, como se menciona en el anexo 8, la Cámara de Senadores de la República, muestra preocupación por esta situación.

⁹⁰ Suponiendo que el nivel de inventarios siga constante.

Esta inconformidad sobre las exportaciones a granel proviene incluso de expertos sin intereses en la rama tequilera.

¿Por qué no conviene exportar el tequila a granel?, la respuesta la da Salvador Gutiérrez⁹¹: no contribuye al erario ya que la exportación de la bebida a granel está exenta de impuestos y desde 1982 se envasa más tequila en el extranjero, es decir lo mismo de siempre, somos exportador de materias primas. Por otro lado, el mercado repercute negativamente en el consumo de agave mexicano y es que la fórmula del tequila que se exporta a granel utiliza la mitad de la materia prima, lo que da lugar a la adulteración propiciando que se envase con marcas ajenas a la cultura mexicana.

Y lo que es cinismo, ya que las marcas extranjeras que se reformulan a partir del tequila a granel generan una competencia desleal al auténtico mexicano envasado de origen ya que ambos productos son llamados ‘tequila’ y ostentan la misma certificación otorgada por el CRT, además de que quitan utilidades (utilidad promedio por litro de tequila a granel: 10 pesos; utilidad promedio por litro de tequila exportado envasado de origen: 200 pesos).⁹²

CUADRO 18. Exportaciones de la categoría tequila, por forma.

Año	Envasado	Granel	Total	% envasado	% granel	Total
1995	6,6	58,0	64,6	10,2%	89,8%	100,0%
1996	8,9	66,3	75,2	11,8%	88,2%	100,0%
1997	10,7	73,7	84,4	12,7%	87,3%	100,0%
1998	12,9	73,6	86,5	14,9%	85,1%	100,0%
1999	14,5	82,8	97,3	14,9%	85,1%	100,0%
2000	17,5	81,3	98,8	17,7%	82,3%	100,0%
2001	19,2	56,3	75,5	25,4%	74,6%	100,0%
2002	22,5	65,6	88,1	25,5%	74,5%	100,0%
2003	29,5	72,1	101,6	29,0%	71,0%	100,0%
2004	33,3	75,7	109,0	30,6%	69,4%	100,0%
2005	40,6	76,5	117,1	34,7%	65,3%	100,0%
2006	49,6	90,5	140,1	35,4%	64,6%	100,0%
2007	57,2	78,0	135,2	42,3%	57,7%	100,0%
2008	57,8	79,6	137,4	42,1%	57,9%	100,0%
Millones de litros a 40% Alc. Vol.						

Fuente: Elaboración propia con datos del CRT. Informe estadístico 2009.

Para Gutiérrez, México pierde el valor agregado, utilidad de su bebida autóctona, y su derrama económica en las industrias proveedoras del tequila envasado de origen.

⁹¹ Salvador Gutiérrez González es Ingeniero Químico con estudios de posgrado y más de veinticinco años de ejercicio profesional en el área de la investigación y desarrollo industrial en el sector privado y la docencia universitaria. Es autor del libro *Realidad y Mitos del Tequila: realidad y genio del mexicano a través de los siglos*. (2001). Editorial Ágata. Guadalajara, México.

⁹² Fuente: *La Jornada* (26-03-08). [DE consultada el 5 de octubre de 2010. Disponible en: <http://enjake.blogspot.com/2008/03/el-tequila-cada-vez-ms-gringo.html>]

La modalidad de la exportación a granel apareció en la NOM para el tequila hasta 1970 (Norma DFN-V-7-1970), aunque es de presumirse que fue debido a prácticas comunes en la rama.

La historia que desemboca en una pérdida del control mexicano sobre su bebida comenzó en enero de 2006, cuando se firmó un acuerdo en materia de tequila entre la Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos y la Secretaría de Economía de México, el cual sentó las bases para que esa nación maneje el envasado y comercialización del tequila en aquel país. México perdió su derecho a supervisar qué se comercializa en Estados Unidos bajo el nombre de “tequila”. También perdió el derecho a decidir que todo lo que salga del país sea envasado de origen.⁹³ (Anexo 10).

Este acuerdo, único a nivel mundial para bebidas alcohólicas con Denominación de Origen, es la prueba contundente de que las decisiones importantes sobre la rama industrial no son tomadas por el gobierno federal, beneficiario y salvaguarda de la Denominación de Origen Tequila. Ningún otro país con bebidas con DO, lo permite. Esto fue provocado por el Consejo de Bebidas Espirituosas Destiladas de Estados Unidos.

A diferencia de otros países, como Francia, que no permiten que una bebida con denominación de origen se envase en el extranjero, el acuerdo establece que se podrá exportar a granel y que las autoridades del país vecino serán las encargadas de supervisar el envasado del tequila [...] Hasta 2003 estaba permitido envasar tequila en el extranjero. Ese año las autoridades mexicanas propusieron que sólo pudiera ser envasado en México. La industria estadounidense reaccionó y dijo que no lo permitiría. Comenzaron casi tres años de negociaciones entre representantes gubernamentales de ambos países. Finalmente, el 17 de enero de 2006 se firmó el acuerdo entre la Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos y la Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos sobre el comercio del tequila.⁹⁴

El acuerdo en cuestión dice, en sus puntos más importantes:

[...] Artículo 3: Obligaciones de la SE [...] 2. La SE se asegurará de que ninguna medida de México:

⁹³ “Cedió México a EU control sobre el tequila.” Periódico *La Jornada*. Lunes 24 de marzo de 2008. *Ibíd.*

⁹⁴ Fuente: Office of the United States Trade Representative. [DE consultada el 24 de marzo de 2008. Disponible en: www.ustr.gov/assets/World_Regions/Americas/asset_upload_file318_8764.pdf]

a) Prohíbe o restringe la exportación o venta para la exportación del tequila para envasarse en el territorio de los Estados Unidos, ya sea de manera de que se requiera su envasado en México, o de cualquier otra manera...⁹⁵

La Secretaría de Economía está cediendo ante el poder de los consorcios nacionales o extranjeros, tal como lo había hecho en ocasiones anteriores su antecesora, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

En la Norma revisada en 1970,⁹⁶ aparece una resolución: Se sujeta a previa autorización el uso de la leyenda **elaborado 100% con agave tequilero** o cualquier otra similar en envases, etiquetas, envolturas o empaques del tequila [...] Resulta muy complicado entender, porque un producto multicientenario «A», que por razones naturales e históricas da nombre a su propia denominación, tiene que pedir «autorización oficial» para poder denominarse como lo que es, todo porque un nuevo producto «B», no obstante nacer cuatro siglos después, se apropia, por decreto, de la denominación original y multicientenaria del producto «A».⁹⁷

De facto, el gobierno mexicano violó el espíritu de las denominaciones de origen o indicaciones geográficas, ya que:

La utilización de indicaciones geográficas es un importante medio para indicar el origen de los bienes y servicios. Uno de los objetivos de su utilización consiste en promover el comercio informando al usuario acerca del origen de los productos [...] Una apelación de origen significa el nombre geográfico del país, región o lugar específico que sirve para designar que un producto es originado en dicho lugar, indicar las cualidades o características del producto o bien debido esencial o exclusivamente al medio ambiente, incluyendo también factores humanos o naturales, o ambos. Ejemplo: Tequila.

Entonces, ¿qué son las indicaciones geográficas? Una indicación geográfica es una indicación de que un producto determinado proviene de una zona geográfica concreta. Los ejemplos de indicaciones geográficas más conocidos son los que se utilizan para los vinos y licores. Por ejemplo, la indicación geográfica Champagne se utiliza para indicar que un tipo especial de vino espumoso procede de la región de Francia llamada Champagne. Del mismo modo, Jerez se utiliza para el vino fino producido en la región española que circunda a Jerez de la Frontera.⁹⁸

Por otra parte:

⁹⁵ DOF. Acuerdo entre la oficina del representante comercial de los Estados Unidos y la Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos sobre el comercio del tequila. 17 de enero de 2006.

⁹⁶ Norma DGN—V—7—1970. Fuente: Gutiérrez, González Salvador. Op. Cit. p.123.

⁹⁷ Gutiérrez, González Salvador. Op. Cit. Pp. 123—126

⁹⁸ Miguel, Cruz Floriberto. (2010) "La propiedad intelectual y la denominación de origen." En: Gómez, Gómez Claudia, Miguel, Cruz Floriberto, Orozco, Martínez José Luis y Alanís, Pérez María Elvia Edith. *Propiedad industrial como herramienta competitiva frente a la globalización: el caso del tequila y el Consejo Regulador Tequila en México*. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Ciénega, Guadalajara, México. p.49.

El Consejo Regulador del Tequila, CRT, A. C. es una organización interprofesional donde se reúnen desde el 16 de Diciembre de 1993 todos actores y agentes productivos ligados a la elaboración de Tequila con el fin de promover la cultura y la calidad de esta bebida que se ha ganado un lugar importante entre los símbolos de identidad nacional.

El CRT procura el prestigio del Tequila por medio de la investigación y de estudios especializados, difundiendo todos los elementos que le confieren valor y recrean su cultura.

Con el fin de asegurar la calidad, el CRT está acreditado como Unidad de Verificación y como Organismo de Certificación ante la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) contando para ello con la aprobación de la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía (SE)⁹⁹

La Secretaría de Economía, responsable por ley de la salvaguarda de las denominaciones de origen,¹⁰⁰ está atando de manos al CRT para la protección del símbolo de identidad nacional para alquilárselo al mejor postor sin importar que sea extranjero y utilice su poder de negociación para desvirtuar la calidad y la esencia de la bebida nacional por excelencia. México se está convirtiendo en maquilador de su propia bebida.

Lo único que se puede rescatar para evitar que el poder se traslade a las oficinas de los grandes corporativos tequileros en el extranjero es la categoría 100%. Ya se vio que es la categoría con mayor crecimiento, en números relativos, en el periodo estudiado y su crecimiento es debido al mayor consumo de esta categoría en el mercado nacional (77.7% del total producido en 2008 y un crecimiento de 949% en el periodo estudiado), y por norma la categoría 100% agave no se puede exportar a granel, aunque siempre existirá la duda si estos grandes corporativos hacen valer su poder y trasladen el embotellado al extranjero.

3.5 Conclusiones del capítulo III

1. La constitución histórica de la estructura actual de la rama industrial del tequila se puede definir en cuatro etapas: 1) La época prehispánica, en la cual los hechos más relevantes son que los habitantes de la región de Teuchitlán cultivaron y domesticaron el agave azul y monopolizaban su cultivo y su

⁹⁹ Acerca del CRT. Anexo 2. p. 1.

¹⁰⁰ La Secretaría de Economía delega en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial el correcto uso de las Denominaciones de Origen.

comercialización; 2) La época de la colonia, periodo en el que vino—mezcal estuvo prohibido por la Corona Española que imponía severos castigos a quienes lo fabricaran o consumieran. La iglesia respaldó las medidas amenazando con excomuniones y anatemas a los infractores. Algunos presidentes de la Real Audiencia de la Nueva Galicia lo toleraron, a cambio de pagos de alcabalas. Fue hasta 1758 cuando se levantó la prohibición del cultivo del agave, la fabricación y comercialización del tequila. En la época prehispánica y de la colonia, el poder residía y era ejercido por la clase dominante; 3) El periodo desde la independencia hasta la constitución del Consejo Regulador del Tequila (1993). En este periodo se publicó la primera Norma Oficial de Calidad para el Tequila (1949), la cual fue modificada varias veces en detrimento de la tradición y calidad del tequila. Así mismo, nuestro país obtuvo el reconocimiento de la Denominación de Origen (1959) al firmar el acuerdo de Lisboa. En este lapso, el poder lo ejercían los fabricantes y comercializadores del tequila; 4) La época actual, en la que Estados Unidos (1974), la Unión Europea (2000) y otros países reconocieron, por medio de tratados bilaterales, al tequila como producto exclusivamente originario de México. En este periodo se pueden distinguir tres etapas: a) de la consolidación de la producción; b) de la orientación a las exportaciones, y c) de la orientación al consumidor. Esta época se caracteriza por la influencia en las decisiones importantes en la rama por parte de los consorcios extranjeros.

2. La estructura de mercado predominante en la cadena productiva del tequila ha sido la oligopólica. En la época prehispánica fue un monopolio y desde la colonia hasta nuestros días, un oligopolio, ya que en 2007 sólo 9 empresas (7.3% del total) controlaban el 84% de la producción. La oligopolización fue acrecentada con la entrada, a partir de los noventa, de empresas extranjeras cuyo giro principal es la comercialización de vinos y licores.
3. Hacia el interior de la cadena productiva, la naturaleza del poder y la forma de utilizarlo de algunos agentes ha provocado un resquebrajamiento que genera muchos conflictos en los intercambios comerciales ya que el valor creado en el eslabón agrícola se traslada hacia los coyotes o tequileros. Esto, debido a la ignorancia y falta de profesionalización de las actividades relacionadas con la siembra, cuidado y cosecha del agave. Los coyotes, debido a sus conocimientos

y contactos con las fábricas, acaparan gran parte del agave no vinculado con alguna empresa a precios bajos y lo revenden a precios más altos. Así mismo, los tequileros atraen parte del valor creado por los agaveros, aprovechan los períodos de sobreoferta o se integran verticalmente hacia atrás. Por su parte, los comercializadores imponen condiciones a las firmas tequileras debido a que la creciente oferta de categorías y marcas, y fijan sus precios con base en porcentajes sobre el precio de compra, lo que presiona los precios de los tequileros a la baja. Todo esto muestra una desvinculación entre los agentes de la cadena, por lo que actualmente no existen las condiciones para la conformación de un clúster tequilero.

4. Las instituciones, públicas y privadas, relacionadas con la rama industrial del tequila han sido incapaces, por acciones equivocadas, malas gestiones o por omisión, de proponer e implementar soluciones a los conflictos y problemas de la rama industrial, por lo que persisten problemas añejos: los ciclos de sobreoferta y escasez; la adulteración del tequila y el pirateo de marcas; la integración vertical hacia atrás de comercializadores y tequileros; la intermediación del agave; las exportaciones a granel; la oligopolización de la rama industrial y la ausencia de propuesta de normas y leyes que impulsen el desarrollo de la cadena productiva, al mismo tiempo que sobresalen los altos sistemas impositivos y la complicada y larga tarea del cumplimiento de las normas. Así mismo, las autoridades son proclives a favorecer a las grandes empresas y a los consorcios extranjeros.
5. El desarrollo tecnológico de la cadena productiva del tequila se orienta principalmente al mejoramiento del agave, tanto en su forma tradicional como en biotecnologías de punta. Ha habido muy poca tecnología desarrollada en el eslabón de la fabricación y el comercial, y casi nulo en el desarrollo de tecnologías limpias. La mayoría de los agaveros y las PYMES tequileras no tienen acceso a estas tecnologías, lo que los coloca en una situación de desventaja con las grandes empresas. Tampoco existe una vinculación formal entre los agentes de la cadena y las universidades e institutos de investigación, ni la existencia de redes colaborativas entre empresas para desarrollo o transferencia de tecnologías.

6. A partir de los años noventa, la rama industrial del tequila se convirtió en atractiva para la inversión extranjera, generando el fenómeno de los consorcios a través de adquisiciones directas, asociaciones, alianzas estratégicas y redes de empresas subsidiarias, cuya característica más importante es que se han formado a partir de la integración vertical hacia atrás de los comercializadores y en muchos casos abarca todos los eslabones de la cadena. Sólo se encontró una empresa que nació como dueño de marca y posteriormente construyó su propia fábrica destiladora. Aunque su número no es grande (menos de 10) su peso específico es importante, ya que se cuentan entre las empresas grandes y medianas de la rama industrial que controlan el 80% del mercado en los Estados Unidos. Lo anterior pone en riesgo a la Denominación de Origen del Tequila y la calidad de la bebida.

— 0 - 0 - 0 —

CAPÍTULO IV.

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

4.1 Las relaciones de poder y los conflictos

Los planteamientos iniciales, descritos en el capítulo II, mencionan que el poder, debido a su naturaleza, está presente en cualquier tipo de actividad social humana, influye o determina (según sea el caso) todo tipo de relación. La posesión de poder por parte de grupos o personas, dependerá del rol que tienen en la sociedad o en la relación en particular, sin embargo ese mismo rol permite que un grupo sea más poderoso que el otro, o incluso cuando alguno de los dos es menos poderoso por el rol que juega, aprende a utilizar dicho poder, generalmente en su beneficio, por lo tanto el grupo que tenga más poder y lo sepa utilizar mejor, dirigirá la relación en la dirección que lo beneficie. Las relaciones en las que hay un equilibrio de poderes y un mismo grado de aprendizaje de su utilización, son difíciles de encontrar en una relación de cualquier tipo.

La rama industrial del tequila, es un campo de fuerzas y de luchas, donde los agentes más poderosos, sojuzgan a los menos poderosos. Al adquirir las características de un campo (Bourdieu, 1988), la rama industrial del tequila, por su propia historia tiene un comportamiento determinado, en el cual el interés de cada agente es el que condiciona su funcionamiento.

Dicho funcionamiento, podría ser modificado por la acción colectiva, donde los intereses de la cadena productiva en su conjunto, sean los que prevalezcan.

[...]La parte agrícola tiene que preocuparse por abastecer un agave de óptima calidad, controlar el problema de sus enfermedades, plantar en cantidades adecuadas.

La parte industrial tiene que procurar obviamente hacer un producto de calidad tecnificada de la industria, capacitar a su personal, cuidar la parte de seguridad de inventarios y también va a tener buenas relaciones con el campo [...] y también viene la parte de comercialización tienen que estar muy atentos juntos, con los gustos, con las tendencias y exigencias de los consumidores, al final de lo que se trata es de posicionar el tequila con realidad en los mercados, entonces todas las tareas que hay que hacer tienen que repartirse entre todos los eslabones y creo yo que entonces

estamos por buen camino para poder lograr este posicionamiento para ver el tequila como un solo negocio.¹⁰¹

El entrevistado está hablando del deber ser de las relaciones entre los agentes de la cadena productiva del tequila, es decir las acciones que óptimamente debería de estar haciendo cada uno de los agentes para lograr un solo objetivo: el posicionamiento, desarrollo y venta del tequila, y no el interés de cada uno de los agentes. De la declaración del entrevistado se desprende que no es la situación que priva actualmente, “entonces todas las tareas que hay que hacer tienen que repartirse entre todos los eslabones...”, por lo que actualmente la rama industrial del tequila funciona por el interés de cada agente en lo individual, en donde cada agente busca su propio beneficio y no funciona como un conjunto de acciones coordinadas y direccionadas hacia un objetivo común.

El interés de cada agente es apoyado, en el momento de realizar un intercambio comercial, por el poder que obtienen de las diferentes fuentes y de la forma en que lo utilizan durante las negociaciones.

Cuadro19. Fuentes de poder de los agentes en la cadena productiva del tequila.

Agente económico	Agaveros	Coyotes	Tequileros	Dueños de marca	Comerciantes de licores
Agaveros	X	Control sobre la información	Control sobre la Información y poder simbólico. Integración	No hay relación	No hay relación
Coyotes	Control sobre los recursos	X	Control sobre la Información y poder simbólico. Integración	No hay relación	No hay relación
Tequileros	Control sobre los recursos. Integración	Control sobre los recursos	X	Control sobre la Información. Integración	Control sobre los recursos y poder simbólico. Integración
Dueños de marca	No hay relación	No hay relación	Control sobre los recursos	X	Control sobre los recursos y poder simbólico. Integración
Comerciantes de licores	No hay relación	No hay relación	Control sobre los recursos	Control sobre los recursos	X

Fuente: Elaboración propia.

Entre más intereses haya en juego, más patente va a ser la utilización del poder, y en el campo económico, en particular en las relaciones de intercambio comercial, los agentes utilizan el poder que poseen para sacar el mayor beneficio posible de la relación.

¹⁰¹ Informante clave No. 1. pp. 2–3.

CUADRO 20. Ejercicios del poder de los agentes de la cadena productiva del tequila.

Agente económico	Agaveros	Coyotes	Tequileros	Dueños de marca	Comerciantes de licores
Agaveros	X	Se ejerce en escasez y sobreoferta	Se ejerce sólo en épocas de sobreoferta	No hay relación	No hay relación
Coyotes	Se ejerce sólo en épocas de escasez	X	Se ejerce en escasez y sobreoferta	No hay relación	No hay relación
Tequileros	Se ejerce sólo en épocas de escasez	Se ejerce en escasez y sobreoferta	X	Se ejerce en etapas de sobreoferta	Se ejerce en escasez y sobreoferta
Dueños de marca	No hay relación	No hay relación	Se ejerce en escasez	X	Se ejerce en escasez y sobreoferta
Comerciantes de licores	No hay relación	No hay relación	Se ejerce en escasez	Se ejerce en etapas de sobreoferta	X

Fuente: Elaboración propia.

Este fenómeno se observó de manera continua, directa o indirectamente, en la investigación de campo y en las entrevistas que se aplicaron para esta tesis.

Bourdieu (2000) menciona que la clase dominante es el lugar de las luchas por las jerarquías y que los dominantes cuyo poder descansa en el poder económico buscan imponer la legitimidad de su dominio. Los testimonios escuchados de voz de los agaveros muestran que para ellos quedan claras las jerarquías en la cadena productiva del tequila: en la cima los comerciantes, en una jerarquía intermedia los tequileros y en la parte más baja los agaveros.

R. El Consejo Regulador del Tequila realmente es una parte [...] es un apéndice de los industriales del tequila, de los productores [de agave] hay representantes de las organizaciones de productores, pero en realidad no pintan [...] la fuerza real del Consejo Regulador del Tequila son los industriales, y los agaveros pintamos muy poco.

P. ¿Y los comerciantes de tequila?

R. Los comerciantes de tequila, bueno, son los ricos.¹⁰²

El CRT fue fundado bajo el supuesto de que participaran en él todos los agentes involucrados en la producción y comercialización del tequila, así como de las autoridades competentes.

Con el fin garantizar representación del sector tequilero y transparencia en la operación, el CRT integra en su seno a los productores de agave, a los industriales

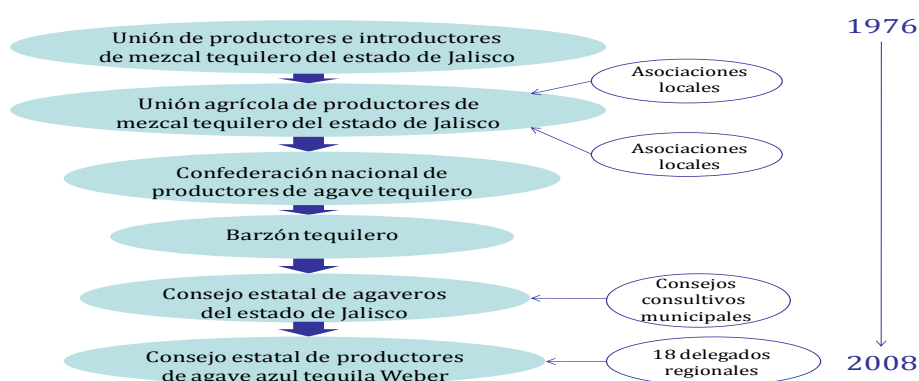
102

Sondeo realizado a algunos de los agaveros en una manifestación. p. 14.

tequileros, a los envasadores, a los comercializadores y a la representación gubernamental, quienes de manera equilibrada y participativa ayudan a generar credibilidad y confianza, tanto hacia el interior de su representados como hacia el exterior del Consejo.¹⁰³

Los estatutos de el CRT indican que todos los agentes económicos y las autoridades, están presentes en las decisiones y en la dirección que se le dé a la rama, sin embargo, como lo mencionan las declaraciones de los agaveros, no es así. La integración vertical hacia atrás por parte de muchas tequileras, y la fragmentación de las organizaciones gremiales de productores de agave, callaron la voz de los agaveros agremiados o independientes del seno de la organización, principalmente porque éstos muestran un frente fragmentado con diferentes representaciones, intereses y opiniones.

FIGURA 16. Fragmentación de organizaciones de agaveros.



Fuente: Muñoz y Landa (2010:72)

Publicaciones en la prensa local confirman que se están estudiando los mecanismos legales para incluir a los agaveros en la toma de decisiones en el CRT.

El diputado presidente de la Comisión de Desarrollo Agropecuario en el Congreso de Jalisco, Gabriel Ponce Miranda, analiza mecanismos legales para incluir a un representante de los productores de agave en el Consejo Regulador del Tequila (CRT) donde, asegura, las decisiones se toman sin considerarlos.

‘Ellos, siendo muy prácticos, pues tienen sus áreas que les proveen de materia prima, no estamos riñendo con eso, pero por lo menos que permitan que también los

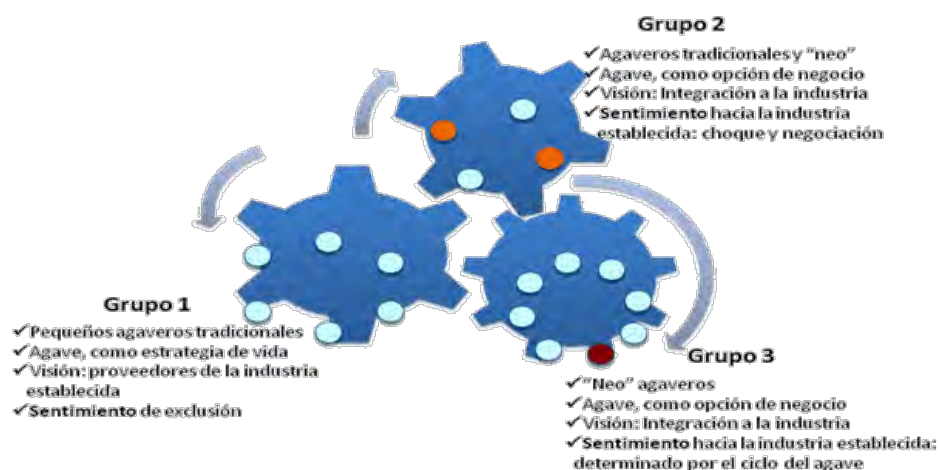
¹⁰³

Acerca del CRT. Ver anexo 2. [DE: Consultada el 3 de noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.crt.org.mx/>]

productores que se dedican a este cultivo puedan ser escuchados ahí, en el seno donde se toman decisiones tan importantes'¹⁰⁴.

Resulta evidente que el funcionamiento del CRT está determinado por el poder fáctico de los tequileros, quienes se aprovechan de la desintegración del gremio agavero. Incluso en el seno del Consejo Estatal de Productores de Agave Azul Tequilana Weber existen tres grupos con intereses y estrategias opuestas entre sus agremiados, lo que provoca que el poder al que pueden acceder los agaveros se diluya, al grado de casi extinguirse.

FIGURA 17. Articulación de grupos al interior del Consejo Estatal de Productores de Agave Azul Tequilana Weber, A.C.



Fuente: Muñoz y Landa. (2010:74)

La contradicción a la que se alude en relación con la participación de los agaveros en el CRT, no es la única evidencia encontrada acerca del poder que poseen los tequileros y que les permite dominar a los agaveros.

Con pancartas y gritos en los que exigen el ejercicio completo de 133 millones de pesos etiquetados por el Congreso de la Unión para el apoyo durante 2007 a la agricultura del mezcal tequilero, una concentración de agaveros protestó ante las oficinas de la Secretaría federal de Agricultura, lo que incluso supuso un bloqueo temporal de uno de los lados de la carretera a Chapala [...] Los dirigentes agaveros, Rodrigo Reyes, René Beas, Raúl García y Pedro Lizardi, coincidieron en que parte del dinero etiquetado, se ha canalizado indebidamente entre algunas empresas tequileras y elaboradoras de miel de agave [...]¹⁰⁵

¹⁰⁴ Pretenden incluir en el CRT a representante de productores de agave. Montes Rentería Víctor. [DE: consultada el 3 de noviembre de 2007. Disponible en: <http://www.notisistema.com/noticias/?p=265238> Sábado, 8 de Mayo de 2010.

¹⁰⁵ Maldonado Salvador. "Agaveros bloquearon Carretera a Chapala". [DE: consulta el 8 de abril de 2008. Disponible en : www.milenio.com/index.php/2008/04/08/221251/]

Según la nota, los recursos autorizados por el Congreso de la Unión, como un subsidio cuyos destinatarios finales eran los agaveros y debería de haber sido ejercido por la SAGARPA e instrumentado por la Secretaría de Desarrollo Rural del estado (SEDER), no se liberaron o se desviaron hacia otros destinatarios como las empresas tequileras y productoras de miel de agave, y nunca llegaron a los agaveros.

La representación gremial real, unificada y activa en el consejo del CRT, la SAGARPA y la SEDER sería una fuente de poder para los agricultores agaveros y el primer paso, indispensable, para que los agaveros pudieran utilizar dicho poder en defensa de sus intereses.

La explicación teórica a este tipo de fenómenos nos la aporta Bourdieu (2000) con el concepto del capital simbólico. Los dominantes, debido al capital simbólico que poseen, reproducen las condiciones para incrementar su propio capital.

Aquí se encuentra una forma de ejercicio de poder por parte de los tequileros y productores de miel de agave para beneficiarse a costa de los agaveros. Lo que evidencia que los industriales tienen mayor poder que los agricultores.

También el poder simbólico se hace presente en este tipo de acciones. ¿Por qué los agaveros tuvieron que recurrir a manifestarse en la calle, llegando a bloquear parte de la carretera a Chapala? ¿Ha habido alguna manifestación similar por parte de los tequileros o comercializadores para defender sus intereses? Los agaveros recurren al bloqueo porque sólo pueden utilizar las acciones que les permite su patrimonio simbólico y no otras, es decir, su capital está muy mermado, al grado de utilizar acciones mediáticas y hasta ilegales para ser escuchados; los industriales y comercializadores tienen otras “bazas” mucho más eficientes para defender sus intereses.

Los tequileros, durante la crisis de escasez de agave (2000–2003), recurrieron a dos acciones para solucionar su problema: 1) disminuyeron el contenido de agave en la producción de tequila hasta más allá de los mínimos legales permitidos, para depender lo menos posible de los agaveros; y 2) en el mediano plazo, cuando se superó la escasez de agave y, también, buscando la independencia de los agaveros, recurrieron a la integración vertical hacia atrás, controlando su propio

abastecimiento de agave bajo diferentes mecanismos: compra de terrenos, aparciamiento, contratos de compra a futuro, asociaciones, etc.

Entrampados en una falta de visión, dependientes de los intermediarios o coyotes que ellos mismos estimularon, los industriales del tequila enfrentan el problema más grave que se haya presentado en la historia de esta bebida, por una sencilla razón: no hay suficiente agave, y el que existe, tiene un precio superior a los 14 pesos el kilogramo [...] Durante el periodo de éxito (1995–1999), la Cámara Nacional de la Industria del Tequila (CNIT) no vislumbró el importante papel de los agaveros en una misma cadena productiva y, en lugar de capitalizarlos y fortalecer los vínculos, los industriales aprovecharon la sobreproducción que se presentó entre 1996 y 1998, y llegaron a pagar a los productores hasta 60 centavos el kilogramo de agave, e incluso a través de los coyotes se registraron casos de un pago de 20 centavos por cada kilo [...] A finales de junio, el presidente de la CNIT, Alberto Curis García, dio una conferencia de prensa junto con el presidente del CRT, Javier Arroyo Chávez, para asegurar que la producción del tequila no estaba en peligro y que lo único que se registraba ‘era una recomposición de categorías’. En lenguaje llano, su declaración significó que los industriales disminuyeron la producción del tequila de calidad ciento por ciento de agave y privilegiaron la producción del tequila con sólo 51 por ciento de mieles de la planta Azul Tequilana Weber, y a esta última se le pueden adicionar hasta 49 por ciento de agua y otros azúcares.¹⁰⁶

De esta nota periodística se desprende que no es que haya habido “recomposición de categorías”. En la gráfica 6 se puede observar que, aunque las dos categorías de tequila disminuyeron su producción, la categoría 100% muestra una tendencia ascendente; y en la categoría tequila una curva descendente. De las declaraciones del presidente del CRT y de las estadísticas de producción de agave se puede deducir que los tequileros utilizaron más mieles —provenientes de otro tipo de azúcares— de las permitidas por la normatividad vigente entre 2000 y 2003.

Una vez superada la crisis de escasez de agave, los tequileros recurrieron a la siembra de su propio agave, al aparciamiento o renta de tierras, para no depender de los agaveros.

P. ¿Qué tipo de contrato tiene con sus proveedores de agave?

R. Somos autosuficientes en un 90% y ese tipo de contratos están como asociados nuestros, ¿cómo es esto?, nosotros le pagamos una renta por sus tierras y a la vez él trabaja con nosotros y entonces tiene un premio en base a esa productividad, entonces él se preocupa también porque sus tierras sean productivas, pero él trabaja con nosotros, entonces tiene prácticamente tres beneficios: el primero, la

¹⁰⁶ Frías Frías, Cayetano. Corresponsal/I, Guadalajara, Jal. “Crisis en industria del tequila; campesinos e IP buscan acuerdo.” *La Jornada*, 31 de julio de 2000.

renta de sus tierras; segundo, tiene trabajo con nosotros y tercero, tiene como una especie [...] premio de productividad.¹⁰⁷

Esta empresa, por medio de su discurso, está justificando su dominio utilizando el incentivo de la recompensa: “tiene prácticamente tres beneficios”,¹⁰⁸ pero en la realidad no recibe una compensación justa, ya que al final el precio del mercado del agave es el criterio de pago.

Se podría suponer que las grandes tequileras de la rama industrial se vinculan con los agaveros para asegurar el abasto de materia prima, por el capital económico que posee. Sin embargo, este fenómeno es más común: nueve de los diez tequileros entrevistados dijeron lo mismo o algo parecido, están vinculados con los agaveros a través de diferentes mecanismos para asegurar un porcentaje del abasto de agave.

Una empresa relativamente pequeña de los Altos declara que una división de su negocio es la responsable del abastecimiento de agave y, además, maquilan tequila a algunos agaveros quienes les proporcionan la materia prima, por lo que no tienen la necesidad de recurrir a terceros para el suministro.

P. ¿Qué tipo de contrato tiene con sus proveedores de agave?

R. Con nuestros proveedores de agave son principalmente dos, que son los socios que ellos proveen de agave para producir nuestras propias marcas y son proveedores externos que son maquilantes, ellos tienen sus marcas y no tienen fábrica, entonces nosotros les prestamos la mano de obra, les rentamos la mano de obra, y de esa manera son las personas que nos proveen de agave, nosotros no compramos a externos, tenemos de los socios, o hacemos su propio tequila a las personas que traen el agave.¹⁰⁹

Resulta evidente que los industriales tequileros poseen mayor poder que los agricultores agaveros de manera que casi logran su independencia en el abastecimiento. Esto implica que las tequileras buscan las soluciones a sus problemas en su propio capital, material y simbólico, y conocen y utilizan dicho patrimonio para imponer condiciones a los agaveros en los procesos de intercambio comercial, al grado de ponerlos al borde de la extinción.

Una pregunta que resulta de lo anterior es, ¿cuál es el origen del poder que usufructúan los tequileros? Los orígenes del poder en los intercambios comerciales

¹⁰⁷ Tequilera No. 2. p. 2.

¹⁰⁸ *Ibíd.*

¹⁰⁹ Tequilera No. 3. p. 1.

en la cadena productiva del tequila se encuentran en el capital simbólico y económico de los tequileros y en las condiciones estructurales de la siembra y cosecha del agave, lo que permite a los tequileros llegar a la mesa de negociaciones con los agaveros en condiciones favorables.

La siembra, cosecha y comercialización del agave es complicada, ya que los agricultores siembran hoy y cosechan en seis o siete años. Es difícil prever el comportamiento del consumo de tequila con tanto tiempo de anticipación, prácticamente, el único mercado al que pueden acceder los agaveros. El testimonio de uno de los informantes clave así lo muestra: “Por otro lado, el proceso biológico del agave es alrededor de seis a siete años, lo que significa que hay que planear la plantación del agave, la que se va a utilizar dentro de 7 años se tiene que plantar hoy, y así sucesivamente.”¹¹⁰

Esta situación va conformando las relaciones comerciales entre agaveros y tequileros. El agavero siembra cuando el precio es atractivo y no sabe cómo va a estar el precio cuando coseche su agave. Si no tiene la previsión de vincular su cosecha con una tequilera, corre el riesgo de no tener mercado para su agave. La vinculación, operativizada como contrato de promesa de compra-venta, aparciamiento, renta de tierras, etc., permite que el tequilero tenga mayor poder que el agavero, ya que existen registradas 136 fábricas de tequila y aproximadamente 22,000 agaveros,¹¹¹ el tequilero tiene una amplia gama de opciones para asegurarse del abasto de la materia prima.

Otro de los autores estudiados, Jones (2007), menciona que el poder, por su naturaleza, es lo que permite funcionar a una organización o institución. El poder funcional es realmente un poder *de facto*. Este poder puede ser legítimo o ilegítimo, porque en el caso de un vacío de poder legítimo, un individuo o un grupo lo asumirán. El poder que posee una persona o un grupo en una organización o institución, no es permanente. Al tener la organización un dinamismo constante, el poder (legítimo o ilegítimo) puede ir cambiando de una persona a otra o un grupo a otro, dependiendo de las condiciones que priven y del uso que hagan de los recursos de poder que poseen.

¹¹⁰ Informante clave No. 1. p. 1.

¹¹¹ Fuente: CRT. Datos al 2008.

En la cadena productiva del tequila, las autoridades no están utilizando todo el poder que la legislación les permite, y lo ceden a algunos otros agentes, ya que las autoridades se preocupan más en atraer inversión extranjera, supuestamente para la creación de empleos. Esta situación permite que, en la práctica, algunos agentes económicos como los consorcios extranjeros y empresas grandes que, de acuerdo a las leyes, deberían recibir igual trato que los nacionales o las destiladoras medianas y pequeñas, reciban tratos preferenciales, creando las condiciones para la conformación de oligopolios. Esto, de hecho, es una gran fuente de poder para dichos tequileros.

Este trato preferencial les facilita, además, la integración vertical hacia atrás, debido al capital económico y simbólico que poseen, lo que traducen, en la práctica en poder de negociación. Ésta es una estrategia muy común entre los comercializadores de vinos y licores, principalmente de los consorcios extranjeros. Lo que en el caso de los comercializadores resulta una estrategia exitosa, no lo es tanto para los agaveros que se integran verticalmente hacia delante, ya que no visualizan la problemática de la producción, registros, permisos y comercialización que requiere el tequila. Dos de ellos, el agavero 1 y el agavero 2, mostraron preocupación por estos aspectos, incluso uno insinuó que se le asesorara para integrarse hacia adelante y producir su propio tequila: “[...] pero quieras o no [el proceso] dura dos años, para cuando se logre, lo podemos exportar.”¹¹² En otras palabras, la integración en sí misma, aunque es uno de los orígenes del poder, no conduce a que el agente que se integra verticalmente pueda imponer su poder sobre otros agentes, es necesario el saber utilizarlo en el momento y lugar indicados.

Otro caso —ya comentado en esta tesis— en el que el capital económico y simbólico, y por ende el poder de los comercializadores extranjeros se impone a las autoridades y a la cadena productiva completa. Esto sucedió en la revisión de la Norma actual, NOM—006—SCFI—2005, Bebidas alcohólicas—Tequila—Especificaciones, cuyo proyecto original incluía la reducción gradual de otros azúcares diferentes al agave en la elaboración del tequila y el embotellado de origen; para evitarlo, fue cabildeado por los comercializadores,

¹¹² Agavero No. 1.

agrupados en el Consejo de Bebidas Espirituosas Destiladas de los Estados Unidos, y a la postre, impuso su poder sobre el grupo antagónico y logró, además, la inclusión del tequila saborizado en la norma, bajo el argumento de que así podía competir con el vodka,¹¹³ siendo que en la fabricación del vodka se emplean diferentes materias primas; es lo que se conoce como un “espíritu neutro” y no tiene Denominación de Origen: “[...] en el caso del Vodka, usted lo puede hacer de diferentes materias primas; Usted lo puede hacer de papa, de trigo, de centeno, de sorgo de maíz de caña de azúcar [...]”¹¹⁴

La débil intervención de las autoridades también permite que algunos agentes adquieran el control sobre los recursos para la producción y comercialización del tequila, es la fuente de poder de los agaveros mayoristas (coyotes), que manipulan los precios y se aprovechan del poco poder que poseen algunos agaveros, bajo el supuesto de que siempre habrá a quién comprarle agave en el mercado libre.

P. ¿Es negocio para usted trabajar con ellos (Los coyotes)?

R. Sí. Pues menos, relativamente, porque las empresas han creado esa facilidad de a veces estrangular al agricultor para que uno caiga con el intermediario, el coyote y ellos mismos se han prestado para esas prácticas, para que con ese detalle, con ese intermediario, ellos logran bajar los precios al grado que ellos quieren y como está ahorita, ahorita por ejemplo no le compran a uno, más de que a ciertas personas y eso es pésimo para el agricultor, muy mala situación.”¹¹⁵

El señalamiento anterior, el agavero entrevistado sugiere que las empresas tequileras propician la actividad de los coyotes, con el fin de adquirir agave a precios muy castigados para el agricultor y favorables para la industria. Un segundo testimonio, da parte de lo mismo.

P. ¿Conoce a alguien que se dedique a la compra venta de agave?

R. Si conozco a algunos, que están aquí a la vuelta que se la viven no más a comprar y vender.

P. ¿Les ha vendido agave?

R. No

P. ¿Por que?

¹¹³ Al vodka generalmente se le añaden mezcladores, tales como limón, naranja, mandarina, para saborizarlo.

¹¹⁴ Tequilero No. 2. p. 6.

¹¹⁵ Agavero No. 2 P. 1

R. No es negocio compra y venta tienen que regatear.

P. ¿Qué opina de estos señores, benefician a la industria la perjudican?

R. Si beneficia a las empresas, por que las mismas empresas hablando claro, los ponen, es beneficio para ellos.¹¹⁶

En este caso, hay un contubernio entre los tequileros y los coyotes para manipular el precio del agave en perjuicio de los agricultores. Estas situaciones son fuentes de poder tanto a los coyotes como a los tequileros, principalmente a éstos últimos, que toman el control sobre los recursos utilizando a los coyotes como intermediarios que manipulan artificialmente, simulando sobreoferta o escasez, el precio del agave.

[...] y en los subsidios le daban una parte al que le daba la factura y la otra, la planta en alguna forma lo aprovechaba, porque hubo personas que nunca tuvieron o que vendían muy poquito agave y que vendieron miles de toneladas, pues son manejos, por eso se redundó en que las fábricas tuvieron sus proveedores de agave, coyotes generalmente, que te compran a un precio, lo llevan y allá, ellos hacen su manejo con el subsidio [...]¹¹⁷

P. ¿Cómo? ¿Podría explicarnos un poquito más el rol que juegan los coyotes?

R. Lo que pasa es que el coyote, cuando el agave está barato compra grandes cantidades, entonces espera a que suba un poco el precio y luego va y lo vende a las plantas, a las fábricas, porque a veces el pequeño productor no tiene ni la comunicación, luego son gente cortita en su educación, y prefieren venderle al compadre que a lo mejor traer 5 toneladas, o 6 toneladas, o 10 toneladas a una destilería, normalmente eso se les dificulta.

P. Y en épocas como la actual, donde el precio del agave está muy deprimido, ¿qué ganan los coyotes?

R. A lo mejor lo que pueden ellos hacer ahí, es comprar las plantaciones a futuro, yo puedo comprar plantaciones jóvenes que ahorita tengan 3 años, esperar 4, que el precio pueda haber mejorado, y entonces esa puede ser una.

P. Entonces, sí juegan un riesgo.

R. Sí, sí, claro que toman su riesgo los señores.¹¹⁸

Hay una codependencia entre el coyote y el tequilero, ambos arriesgan que el otro manipule información o precio, sin embargo, de los datos obtenidos se desprende que ambos están informados, lo que le da más cohesión al intercambio a largo plazo.

¹¹⁶ Agavero No. 12. P. 2

¹¹⁷ Agavero No. 1. p. 5.

¹¹⁸ Tequilera No. 2. p. 3.

De este otro testimonio se desprende que algunos coyotes sí juegan un papel necesario en los intercambios comerciales entre agaveros y tequileros, ya que invierten durante algunos años y recuperan la inversión con una ganancia adicional al vender el agave maduro. Este tipo de situaciones permite a los coyotes tener control sobre los recursos y obtener poder sobre los agaveros, ya que es de suponerse que compran la cosecha cuando ya pasó el mayor riesgo, pero aún no está lista para los tequileros. El poder económico de los coyotes permite financiar parte de la cosecha, obviamente, en condiciones que les favorecen: “[...] el coyote de alguna forma da recursos, él dice: sabes que yo te doy tanto en porcentaje, tu nada más vas a recibir el 30%, más antes era el 40%.”¹¹⁹

No se puede negar el hecho de que los coyotes son un intermediario necesario en la cadena productiva, ya que si no existieran muchos pequeños agaveros no tendrían acceso al mercado. Se tendrían que instrumentar otros mecanismos para que los pequeños agaveros pudieran vender su cosecha.

Esta situación es lo que les otorga, en algunos casos, el poder de no ser sustituidos. Sin su existencia no podrían sobrevivir algunos agaveros pequeños pero, desafortunadamente, como *de facto* actúan en un mercado secundario o incluso al margen de la ley, no se puede legislar sobre su actividad para evitar abusos sobre los agaveros.

P. ¿A ustedes no se les acercan los coyotes para comprar agave?

R. No pos hasta se lo roban los cabrones.¹²⁰

Lo positivo que aportan a la cadena productiva es una parte del financiamiento y de la distribución del agave.

P. ¿Cuál es la función que desempeñan en la rama los agaveros mayoristas?

R. Siento yo que son gente muy visionaria, que tienen ya buen rato dentro del cultivo del agave [...] y siento que es una minita de oro esto, realmente porque ellos [...] se prepararon mucho para dentro de dos años [...] dentro de unos dos años va el agave a subir bastante.¹²¹

¹¹⁹ Agavero No. 12. p. 3.

¹²⁰ Sondeo realizado a algunos de los agaveros en una manifestación. p. 6.

¹²¹ Tequilero No. 1. p. 3.

Por supuesto, los coyotes tienen acceso a la información y saben utilizarla a su favor, saben a quién comprar y vender, saben cuándo comprar y a cuánto, y tienen la capacidad de pronosticar el precio del agave dentro de tres o cuatro años.

Otros agentes que poseen control sobre la información para obtener poder y estar en el negocio del tequila son los dueños de marca del tequila; son los agentes de la cadena productiva que, sin tener su destilería propia, aprovechan las aparentes bajas barreras de entrada a la industria, las relaciones que tienen, principalmente en el extranjero, y desarrollan una marca para explotarla.

La dificultad más grande que enfrentan los dueños de marca es encontrar los canales de distribución adecuados para sus productos, ya que muchos canales se cierran a nuevos tequilas, estando el tequila en una etapa de madurez en su ciclo de vida y al haber mucha oferta del producto en el mercado. Para que un tequila entre y permanezca en un canal de distribución debe tener algunas cualidades distintivas.

[...] Lo más difícil es comercializarlo [...] la parte más complicada es el posicionar la marca, hay muchas marcas, hay 900 registradas y hay más de 600 funcionando, en números redondos, pero están todas compitiendo en el mismo segmento y [hay] muchos advenedizos [...] o sea la continuidad y el seguimiento de un proyecto es bien difícil.¹²²

Para lograr posicionar una marca, el dueño debe tener información y capacidad de utilizarla en su favor y —como el entrevistado señala— hay alrededor de seiscientas marcas en el mercado. ¿Cómo encontrar el segmento o nicho adecuado para una marca? La información es una fuente de poder y el dueño de marca debe tener la capacidad para convertirla en conocimiento.

Otro testimonio de dueño de marca nos muestra su capacidad de obtener información y utilizarla a su favor. El entrevistado explicó los pasos para exportar a los Estados Unidos:

1) Definir el segmento o nicho (volumen vs. margen); 2) Adecuar el producto, precio y estrategia: rango de precio y contra quién se compite, quién y cómo se hace el empuje (*push*), establecer la estrategia y seguirla. 3) Entender el entorno. EUA es el mercado más grande y más competido, no sólo se compite contra otros tequilas sino

¹²² Dueño de marca No. 3. pp. 1—2.

con el poder de los distribuidores y minoristas; 4) Establecer alianzas estratégicas. Conocimiento de cada mercado.¹²³

El diseño de la botella sigue siendo un factor de diferenciación importante y por el cual los dueños de marca buscan posicionarse en los mercados. Los mercados internacionales son el destino preferido por los dueños de marca, principalmente los Estados Unidos, aunque algunos de ellos pretenden incursionar en mercados europeos. El proceso de exportar no es fácil en un inicio, ya que además de tener que encontrar un importador o distribuidor, los trámites que deben hacerse en México y en los Estados Unidos son complicados.

Para lograr exportar con éxito a los Estados Unidos hay que comprender bien su contexto y sus leyes y reglamentaciones, principalmente en tres puntos específicos:

1. Entender el *“three—tier system”*, algo así como sistema en línea de tres. La estructura básica de este sistema prohíbe a productores de licores destilados, vino y cerveza vender directamente a los detallistas o consumidores, requiriendo para ello venderlo a distribuidores mayoristas, quien a su vez recolectan los impuestos y surten a los detallistas.
2. [Entender el] inmenso poder de los distribuidores, que además no están interesados en hacer crecer las marcas sino, por el contrario, seleccionar las que se venden solas y con ello generar el mayor margen posible.
3. En el punto de venta se compite contra todos los destilados, vinos y cervezas de todas las regiones productoras del mundo.¹²⁴

En México, además de los registros de marca y el contrato de corresponsabilidad con un tequilero, un exportador tiene que registrarse como tal, conseguir la verificación y autorización del CRT en cada partida de exportación. En Estados Unidos hay que estar registrado en la Food and Drug Administration (FDA).

El registro ante FDA es requerido a todas las compañías que manufacturan, procesan, empaacan, o almacenan alimentos o bebidas que vayan hacer consumidos en los Estados Unidos. Las compañías no americanas deben designar un agente americano para comunicaciones con FDA. Para cumplir con estos requerimientos y recibir su Certificado de Registro [...] Más del 22% de las detenciones de alimentos en los Estados Unidos son el resultado de errores de etiquetado.¹²⁵

¹²³ Dueño de marca No. 1. Panel sobre la industria del tequila en el ITESO, el 7 de marzo de 2008.

¹²⁴ Ibíd.

¹²⁵ U.S. FDA Food, Beverage and Supplement Regulations. [DE: consultada en abril de 2010. Disponible en <http://www.registrarcorp.com/food.jsp?fromlg=en&lang=es>]

Una vez hecha la primera exportación, los trámites, aunque engorrosos, se facilitan más, pero los dueños de marca tienen que enfrentar otros problemas, como son la corrupción y los largos ciclos financieros en los mercados internacionales.

[...]el mercado de centros de consumo y de distribución, hay mucha corrupción, también ahí, en esa parte y los que no, pues ya tienen su área, y como somos tantos, llegan 600 marcas distintas, o todos los días llega una marca nueva a querer entrar, pues ellos ya ponen condiciones, y para todo hay que pagar piso, estantes, renta del lugar, pero bueno, hay ciertos nichos que sí los debemos aprovechar [...] a eso le tienes que meter toda la promoción que le tienes que hacer y lo que tienes que pagar para introducirlo, realmente trabaja uno para el gobierno y trabaja uno para los distribuidores.¹²⁶

Los tequileros o dueños de marca, que tienen la capacidad de encontrar nichos o segmentos rentables para sus productos, son los que van a tener mayor poder que los que no la tienen. Esta capacidad tiene que surgir de información adecuada y de experiencia. Pero la capacidad, por sí misma no es suficiente, ya que las condiciones cíclicas de la oferta de agave pueden sacar a los dueños de marca del mercado cuando no tienen materia prima para la elaboración del tequila. De hecho, su poder depende además del conocimiento y la información, de los vínculos que establezcan con los agaveros y coyotes. Durante el período de escasez (2000–2003) muchos de los dueños de marca desaparecieron por falta de materia prima.

El poder de algunos agentes surge de su centralidad en la toma de decisiones transcendentales. En el transcurso de la investigación de campo se encontró que algunos agentes, principalmente los agaveros, tratan de adquirir poder para influir en las decisiones, en particular con las autoridades, sin haber encontrado las fuentes que les permitan el acceso al mismo, lo que propicia que entren en las negociaciones sin tener los recursos necesarios.

En el sondeo realizado con los agaveros inconformes se encontró que éstos, en su mayoría, no saben a qué agrupación de agaveros pertenecen; si lo supieran y fueran proactivos en ella, obtendrían una fuente de poder para realizar intercambios comerciales que los benefician. Si realizaron una manifestación más o menos organizada, es de suponer que el total de entrevistados forman parte de algún grupo o asociación, sin embargo, en las respuestas se encontró que algunos

126

Dueño de marca No. 3. p. 3.

sí están asociados, otros declaran no estarlo y otros más no saben si están agremiados o no. Solamente dos de ellos (de los 18 entrevistados) supieron a qué asociación pertenecían. De esta información se desprende que los líderes no toman en cuenta a sus agremiados para la toma de decisiones y éstos se mantienen al margen de estas decisiones, y ceden su poder a los líderes, quienes las centralizan.

Una evidencia de ello fue el hecho de que en la última revisión de la Norma del tequila participaron siete organizaciones de agaveros y éstos no hicieron ninguna consulta formal a sus agremiados, quienes se quejan de que éstos realmente no representan sus intereses.

P. ¿Pertenece a alguna agrupación de agaveros?

R. No, bueno, sí pertenecí, pero como no sirven para nada los líderes, nomás ellos se favorecen; por eso dije, con perdón suyo, “que chinguen a su madre”. Es que no saca uno nada, ahí tiene uno su agave, les vale, se favorecen ellos mismos.

P. ¿Hace cuánto tiempo dejó de pertenecer?

R. Hace como 5 años.¹²⁷

La elocuencia y lo fuerte de la respuesta del entrevistado permite deducir que realmente los líderes no representan a sus agremiados, sino que además se aprovechan de su posición para obtener ganancias. Centralizan las decisiones importantes manteniendo al margen a los agaveros para replicar y acrecentar su poder para su propio beneficio, llegando incluso hasta la corrupción.

[...] Mira, en la zona aquí casi no llegan (los líderes agaveros), pero hace dos años sí, porque fui a la báscula a pesar otro producto y estaban ahí pesando un camión de agaves y me platicó el conocido que lo llevaba que se lo iban a recibir a \$3.00 pesos cuando andaba valiendo \$0.50 el kg. Y le pregunté que cómo le había hecho y me dijo que por medio del Barzón, nada más le tengo que dar \$5,000.00 al dirigente del Barzón. [...] A veces llegan con trocas de otros lados, bloquean las fábricas, obligándolos a que les reciban [...] ¹²⁸

Cien por ciento de los entrevistados cuenta con la "tarjeta inteligente" (CRTarjeta) donde el CRT captura la información de cada agavero incluyendo su fotografía, datos de sus predios y un número clave o NIP, para, cuando se coseche o se plante más agave, cerrar el inventario en el momento mismo de la acción. Esta afiliación de los agaveros al CRT responde más a una obligación legal que a una convicción.

P. ¿Y tus relaciones con el Consejo Regulador del Tequila?

¹²⁷ Agavero No. 11. p. 1.

¹²⁸ Agavero No. 1. p. 5.

R. Mira, me inscribí, pago una cuota cuando saco la guía para vender el agave maduro, les aviso la nueva siembra, pero por ejemplo, la del año pasado todavía no vienen a verificarla.

P. ¿Tienes algún documento del aviso al CRT?

R. Sí, tengo, pues el recibo, esperando el comprobante del aviso desde julio del año pasado, hace un año, no sé si irán a venir o no [...]

P. ¿A ti te conviene el Consejo, como agavero?

R. Ventaja no le he visto ninguna, porque no vienen a asesorar, no vienen a ver lo que se tiene plantado y hay que estar pagando la cuota por cada viaje que sacas.¹²⁹

Se destaca de las entrevistas que sólo dos de los entrevistados que han vendido agave conocían la empresa a la que le vendían su agave; el resto, o no han vendido o utilizan intermediarios. Estos testimonios evidencian que ni los líderes agaveros ni el CRT realmente toman en cuenta a los agricultores. Es de suponerse que las decisiones importantes, como la obligatoriedad de tener la “tarjeta inteligente”, se toman a espaldas de los agaveros, posiblemente a iniciativa del CRT y en acuerdo con los líderes, sin haberlos consultado y, quienes trabajan en una incertidumbre total, se ven obligados a trabajar a la deriva, sin tener acceso al poder.

En estas condiciones, además de la incertidumbre que representa la siembra y cosecha del agave, los agricultores son incapaces de pronosticar sus cosechas: “Es difícil futurar cuánto se va a requerir dentro de 6, 8, 10 años; bueno, eso complica un poco el abastecimiento, que no haya ni de más ni de menos.”¹³⁰

Los comercializadores y algunos tequileros sí tienen el conocimiento y las herramientas para pronosticar y prever el consumo de tequila en el próximo año y desarrollan acciones para ubicarse en una situación ventajosa. Información de esta naturaleza se encuentra en revistas especializadas y en bases de datos.

*CUADRO 21. Índice de crecimiento acumulado de bebidas alcohólicas
a nivel mundial.¹³¹*

¹²⁹ Agavero No. 1. p. 6.

¹³⁰ Informante clave No. 1. p. 1.

¹³¹ Euromonitor Internacional. [DE: consultada en noviembre de 2008. Tomado de:
<https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Magazines/Welcome.aspx>]

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Crecimiento % mundial						
Whisk(e)y	100,00	103,00	106,60	112,20	119,30	126,40
Brandy y Cognac	100,00	102,60	105,90	109,50	115,40	120,50
Vodka y ginebra	100,00	101,40	102,30	101,40	102,80	102,60
Ron	100,00	104,00	108,10	110,30	115,00	119,70
Tequila (y Mezcal)	100,00	113,90	136,00	143,20	150,50	157,80
Cordiales	100,00	102,90	104,90	107,20	110,70	113,00
Otras bebidas	100,00	100,20	100,10	99,30	100,40	102,30

Fuente: Euromonitor Internacional (2009)

Información como la presentada en el cuadro 21, es clave para reducir la incertidumbre y, aunque nunca se va a tener el control sobre ella —pasada, presente o futura—, sí permite a los agentes que la poseen incrementar su poder sobre los que no la tienen. En el cuadro se observa que el tequila es la bebida alcohólica con mayor crecimiento en el período 2003—2008.

Si a la anterior información se añade la participación del tequila en el mercado mundial, se tendría información para pronosticar sus ventas. El cuadro 22 muestra la pobre participación que tiene el tequila, pero, por otro lado, muestra su potencial de crecimiento.

CUADRO 22. Participaciones de mercado de los licores en el mundo.¹³²

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL	% participación promedio
Consumo mundial								
Whisk(e)y	1.284.356,40	1.322.545,60	1.369.663,80	1.441.101,20	1.532.145,10	1.623.086,00	8.572.898,10	10,79%
Brandy y Cognac	740.104,40	759.480,50	783.907,40	810.662,00	854.448,20	891.684,10	4.840.286,60	6,09%
Vodka y ginebra	3.500.619,70	3.550.136,50	3.581.301,10	3.548.609,30	3.597.378,10	3.593.179,60	21.371.224,30	26,91%
Ron	711.565,80	739.936,30	769.420,90	784.523,50	818.051,00	852.000,30	4.675.497,80	5,89%
Tequila (y Mezcal)	101.292,90	115.369,70	137.733,60	145.039,10	152.410,90	159.807,00	811.653,20	1,02%
Cordiales	485.717,90	499.740,30	509.639,70	520.499,90	537.449,90	548.983,20	3.102.030,90	3,91%
Otras bebidas	5.985.830,00	5.997.674,70	5.989.535,30	5.946.562,10	6.006.965,10	6.120.682,70	36.047.249,90	45,39%
Total							79.420.840,80	100,00%

Fuente: Euromonitor Internacional. (2009)

Del testimonio de uno de los tequileros entrevistados se puede deducir que las grandes empresas comercializadoras extranjeras poseen información que les permite tener mayor poder, ya que con ésta y sus propias redes de distribución establecidas, adquieren ventaja sobre las empresas que no la poseen.

¹³²

Ibíd.

[...] los mayores distribuidores a nivel internacional ya están jugando en el tequila, ventas como Herradura a Brown—Forman, Tequila Espolón a Campari. El Charro vendió a unos compradores de Estados Unidos, entonces hay un interés por adquirir tanto tequila como fábricas de tequila para entrar directamente al mercado [...] toda esa información por debajo del agua, pocas son oficiales, pero el valor de las fábricas tequileras ha aumentado el interés de los grandes jugadores de vinos a nivel mundial a participar en el tequila [...]¹³³

Resulta evidente que las comercializadoras están entrando al negocio del tequila basados en la información y conocimiento que poseen o pueden adquirir debido al poder económico que disfrutan, a la información que tienen de los consumidores y la extensa red de distribución que han desarrollado.

Las coaliciones que tienen algunos agentes, les permite acumular mayor poder, lo que les dará ventaja en los intercambios comerciales con otros agentes. Estas coaliciones no necesariamente son ilegítimas — como los cárteles —; en nuestro país existe la CNIT, que es una asociación de tequileros, o el Consejo Estatal de Productores de Agave Azul Tequilana Weber, A.C.

La Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT) tiene el objetivo de representar, promover y defender los intereses comunes de sus asociados, proponiendo y llevando a cabo las acciones que satisfagan sus necesidades y expectativas para fortalecer el prestigio e imagen de la Industria Tequilera en general y del Tequila en particular.¹³⁴

En Estados Unidos, los comercializadores se agrupan en el Distilled Spirit Council of the United States (DISCUS): “Ubicada en Washington, D. C, el Consejo de Licores Destilados de los Estados Unidos es una asociación comercial nacional que representa a marcas líderes de Estados Unidos de bebidas destiladas.”¹³⁵

Éstas y otras coaliciones, formales e informales, con agentes e instituciones que pertenezcan o no a la cadena productiva del tequila, son el origen de lo que Jones (2007) llama el poder no molesto, ya que también emprenden acciones que redundan en favor de otros agentes de la cadena productiva, tal es el caso de las investigaciones y asesorías que brindan beneficios a algunos de los agentes.

P. ¿Realizó un estudio formal para saber si sus tierras son aptas para el sembradío del agave?

¹³³ Tequilero No. 6. p. 6.

¹³⁴ Cámara Nacional de la Industria Tequilera. [DE: consultada el 21 de abril del 2011. Disponible en: http://www.tequileros.org/main_es.php]

¹³⁵ Distilled Spirit Council of the United States. [DE: consultada el 21 de abril de 2011. Disponible en: <http://www.discus.org/issues/>]

R. Sí, aparte de que están dentro de buena zona, hice un estudio para ver el grado de acidez, y cómo podía reaccionar el agave a este tipo de suelo. La Universidad de Guadalajara me los hizo y llegué a resultados muy positivos.¹³⁶

En este caso, la ayuda viene de la Universidad de Guadalajara, que investiga y difunde el conocimiento. El testimonio anterior no es el único de este tipo.

P. ¿Realizó usted algún tipo de estudio formal para saber si sus tierras son aptas para el sembrado de agave?

R. Sí, llevé las tierras a la Universidad de Guadalajara a que la revisaran y llegué a resultados favorables.¹³⁷

Generalmente las coaliciones se dan esporádicamente y sólo para resolver un problema en lo particular, como es el caso de uno de los tequileros entrevistados.

[...] la idea surgió porque un grupo de agaveros se unieron, dijeron: bueno, vamos a darle salida (había sobreproducción de agave), vamos a una fábrica para nosotros procesar nuestra materia prima, así fue como se unieron, ellos buscaron gente especializada para que les ayudara con el proyecto en la cuestión de producción.¹³⁸

Las coaliciones formales son escasas pero las informales son más. El CRT, el COECYTJAL y la Universidad Autónoma de Guadalajara, en coalición, imparten un diplomado titulado “La formación de técnico tequilero”. En sus seis ediciones han capacitado más o menos a 300 técnicos tequileros. Esto viene a subsanar un problema latente en la rama, ya que las tecnologías de fabricación de tequila dependen mucho del maestro tequilero.

[...] realmente es un tema el tequila, tiene su aire de mito, de magia, de por qué usan hornos de mampostería, otros usan hornos de autoclave, por qué los alambiques, por qué las torres de destilación; a veces la tecnología es más desarrollada dentro del perfil del maestro tequilero, ahora sí que es una guerra cuando te pones a platicar con 2 o 3, yo tomo y escucho todas las características de cada parte del proceso y cada uno defiende su proceso [...]¹³⁹

Casas (2006), al hacer su investigación sobre las tres fábricas tequileras más importantes: Cuervo, Sauza y Herradura, describe las innovaciones tecnológicas y sugiere que cada una de las tres empresas camina en su propia dirección. No hay colaboración ni intercambio de información formal.

Sin embargo, el CRT sí tiene sistemas formales de investigación y transferencia tecnológica.

¹³⁶ Agavero No. 9. p. 3.

¹³⁷ Agavero No. 8. p. 2.

¹³⁸ Tequilero No. 3. p. 1.

¹³⁹ Tequilero No. 6. p. 4.

El sector tequilero pretende avanzar sustancialmente en materia de innovación y transferencia de tecnología, mediante una inversión de 12 millones de pesos que se canalizarán a varias acciones, como el reforzamiento de sus laboratorios para responder a varios retos ligados a la demanda de inocuidad del producto, programas de fitosanidad en el campo—agave y el respeto a las normas ambientales, entre otras acciones.¹⁴⁰

Aunque los datos levantados muestran que las coaliciones y colaboraciones son eventuales, las que existen sí transfieren tecnología y conocimientos a la rama industrial del tequila. Las coaliciones y colaboraciones toman la forma de vinculación de universidades e instituciones de investigación y, aunque no son formales, los diferentes grupos de agentes se reúnen informalmente y de boca a boca transfieren sus conocimientos.

Los agentes colisionados obtienen lo que Bourdieu (2003) llama *Strategic market assets* (factores diferenciales de éxito), que les dan ventajas sobre sus rivales comerciales, ya que les aumenta las diferentes especies de patrimonio que poseen.

Todas las fuentes de poder anteriormente descritas, y la forma en que los agentes utilizan el poder que las fuentes les otorgan, pueden derivarse en conflictos durante las negociaciones para realizar intercambios comerciales.

Los conflictos señalados en el capítulo I de esta tesis, y que afectan a la cadena productiva en su conjunto (conflictos primarios), se observaron en las entrevistas directa o indirectamente. A estos conflictos se añaden otros que son más de índole particular (conflictos secundarios), es decir, entre un agente y otro. El problema más patente observado en las entrevistas es un conflicto primario, el de la sobreoferta de agave.

[...] el año pasado debió de haber salido la primera, no la saqué porque no había precio para el agave, se pudrió. Ahorita tengo el 50% de ese, son alrededor de 15 mil plantas que ya maduraron.

P. ¿No conviene sacarlos?

R. El precio es el que no conviene, en este caso compré la planta en 15 pesos, y ahora cuando mucho lo pagan en 11 pesos y no, no da.¹⁴¹

P. ¿Y qué superficie tiene usted sembrada de agave, más o menos?

¹⁴⁰ Revista Alimentaria On Line. Invertirán 12 MDP para Reforzar Tecnología del tequila. 17 de octubre del 2010. [DE Consultado el 21 de abril de 2011. Disponible en http://www.alimentariaonline.com/desplegar_notas.asp?did=6519]

¹⁴¹ Agavero No. 9. p. 1.

R. Como unas 40 mil plantas.

P. Y de esas cuarenta mil plantas, ¿cuántas están ya maduras para venderse?

R. Unas diez mil.

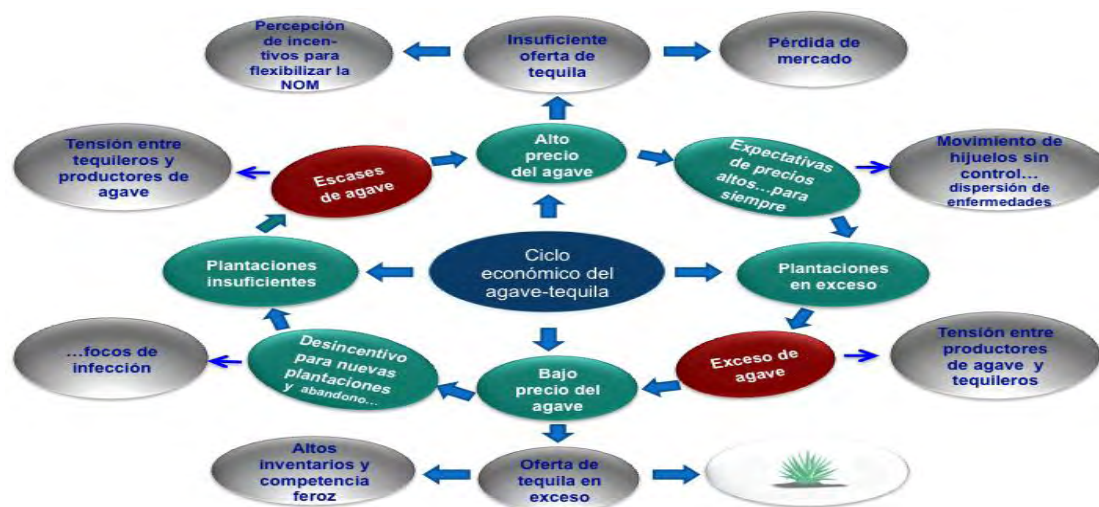
P. ¿Y a cómo se la están pagando ahorita?

R. Yo no he vendido nada.¹⁴²

Este tipo de conflictos han venido repitiéndose cíclicamente más o menos cada 10 años. Ya se mencionó que entre 1995–1999 hubo sobreoferta y entre 2000 y 2003, escasez.

Bourdieu (1988) explica que el campo económico se rige por sus propias leyes que se van conformando a lo largo de la historia del campo. En la rama industrial del tequila, el ciclo de sobreoferta y escasez provoca precios muy deprimidos en la materia prima, lo que incide en exceso de inventarios de tequila por parte de las fábricas, una competencia feroz en el mercado, sembradíos abandonados que se convierten en focos de infección y, por supuesto, en pérdidas para los agaveros.

FIGURA 18. Ciclo económico del agave.



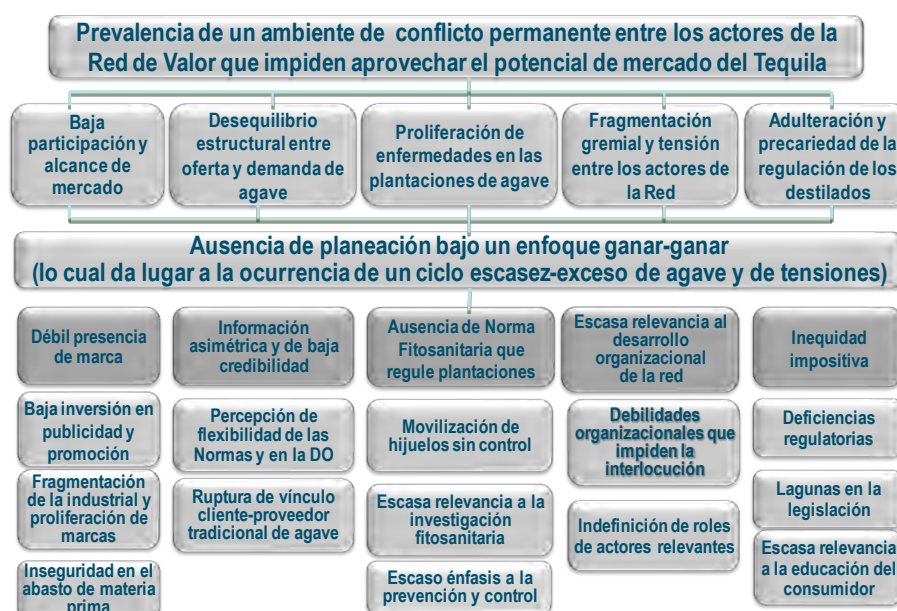
Fuente: Muñoz y Landa (2010:48)

El ciclo económico del agave (figura 18), son las frecuentes alteraciones entre la sobre oferta y escasez de la materia prima en el rama industrial del tequila. En este caso las fluctuaciones cíclicas que se repiten más o menos cada 10 años y se caracteriza por etapas de plantaciones insuficientes y plantaciones en exceso, lo que da a lugar a pérdidas en el mercado por falta de tequila y a ofertas de tequila

en exceso. Un círculo vicioso que agrega incertidumbre a todos los agentes de cadena productiva, ya que dificulta la planeación a largo plazo.

Otro efecto pernicioso que provoca este círculo vicioso, es la generación de un ambiente conflictivo entre los agentes de la rama industrial, ya que constantemente hay enfrentamientos entre agaveros y tequileros por el precio del agave, ya sea que el precio de éste, sea muy baja, perjudicando a los agaveros, o muy alto, en detrimento de los tequileros.

FIGURA 19. Ambiente conflictivo de negocios entre los agentes de la rama industrial del tequila.



Fuente: Muñoz y Landa. (2010:82)

Por otra parte, con los precios altos del agave se incentiva la siembra, que en el mediano plazo provoca sobreoferta y, para las tequileras, pérdidas de mercados debido al alto precio y la baja oferta del tequila. En los dos escenarios se origina una tensión entre agaveros y tequileros, lo que crea un ambiente conflictivo en la rama industrial. (Figura 19).

Para salir de este círculo vicioso, el ejercicio de Planeación Estratégica realizado por la CNIT y la Secretaría de promoción y Desarrollo Económico (SEPROE) pretende que “[...] el fuerte crecimiento que ha venido experimentando la industria ha hecho cada vez más evidente una desalineación y desvinculación entre los principales

eslabones de la producción, particularmente entre la producción de Agave y la producción de Tequila.”¹⁴³ Por lo que incluyó en sus acciones estratégicas: “Fortalecer la vinculación de los agaveros con el siguiente eslabón de la cadena, así como su participación en los beneficios [...]”¹⁴⁴

Este plan no ha funcionado; la situación sigue igual. ¿Es inexorable el ciclo de sobreoferta y escasez? Varrón (1992) sugiere vender de inmediato los productos que no se pueden guardar aunque los precios estén bajo, y almacenar los que sí se pueden guardar, pero el agave no se puede guardar. La explicación más plausible es la que aporta Bourdieu (1988). Si la economía es un espacio social en la que hay oferta y demanda y una regulación de precios, en una etapa de sobreproducción de agave, el precio es igual a cero para algunos agaveros.

En el conflicto de precios por la sobreproducción de agave no se vislumbra una solución a corto plazo. Uno de los informantes clave entrevistados afirma que:

No existe una legislación que prohíba a los particulares la siembra de un producto, los permisos de siembra, todo ese tipo de cuestiones no se han podido instaurar en este país.¹⁴⁵

P. ¿Qué han hecho otros países, no nomás en la parte de vinos o alcoholes sino en otro tipo de productos?

R. Se analiza cuál es el mercado que se tiene para el producto [...] y sobre eso se distribuye la producción que cada empresa tendrá que aportar en esta forma; si un productor le corresponde aportar 100 kilos (de uva) para champagne, esa será la cuota que aportará [...] ¹⁴⁶

Lo que ha sucedido con este problema es que baja la oferta de agave y viene un período de escasez, lo que presiona los precios a la alza. El mismo informante clave señala:

Yo creo que más que solucionar el conflicto lo desinfló, ya no había cuotas que repartir; ahora era una nueva oportunidad para estos líderes de entrar a una nueva faceta que era poner a producir sus plantas (de tequila) que habían estado construyendo a lo largo del conflicto con el dinero de las cuotas [...] ¹⁴⁷

¹⁴³ Plan Estratégico de la Industria Tequilera. Op. Cit. p.10.

¹⁴⁴ Ibíd. p. 35.

¹⁴⁵ Para instaurar eventualmente un sistema de cuotas a los agaveros, se tendría que reformar el artículo 5 de la Constitución, que menciona que no se puede prohibir a nadie el dedicarse a una actividad económica, siendo lícita. N. del A.

¹⁴⁶ Informante clave No. 3. p. 4.

¹⁴⁷ Ibíd. p. 3.

¿Será posible que en un futuro la rama tequilera siga el ejemplo de sus homólogos en Europa y sólo permita la siembra del agave necesario para la producción y consumo de tequila en un período de tiempo? Esta solución no es tan sencilla porque, además de los cambios legislativos, la cadena productiva en su conjunto debería colaborar en la misma dirección, cosa que se hace imposible por ahora.

La integración vertical hacia atrás, tanto de tequileros pero principalmente de comercializadores, provoca conflictos debido a que modifican la estructura de poder en la cadena productiva. Este fenómeno se está volviendo más común en la rama del tequila y, de hecho, nueve de los diez tequileros entrevistados están integrados hacia atrás, sembrando su propio agave, lo que incrementa su poder y, al ser muchos los que lo hacen, obtienen para sí una gran parte del poder de los agaveros.

Nosotros, a raíz de la última escasez, el precio, de costar 80 centavos el kilo de agave se fue hasta 16, 18 pesos, nosotros empezamos a sembrar agave, rentamos las tierras y sacamos agave, esa es una parte [...] la otra partes es llegar a un contrato de parcialidad donde nosotros vamos con el dueño de la tierra, le sembramos y compartimos gastos y hacemos un convenio que cuando se vaya a cosechar el agave nosotros tenemos el derecho de comprar ese producto a precio de mercado de línea de quien lo va cosechar, nosotros luego no queremos y ellos ya están liberados para vendérselos a quien quieran, pero la primera opción somos nosotros.¹⁴⁸

En estos casos, los comercializadores o tequileros buscan los yacimientos de utilidades, de los que hablan Gadiesh y Gilbert (1998a) y quieren independizarse del suministro de los agaveros, y con esta acción, principalmente las grandes fábricas tequileras, que son las que consumen más agave, están dejando prácticamente fuera del mercado a los agaveros. Las empresas que se integran hacia atrás, directa o indirectamente están jalando para sí parte de las ganancias: “[...] ya no es negocio, sólo para los industriales porque el productor, lejos de ganar está perdiendo, gente que se dedica al mezcal ha perdido sus tierras porque se han endrogado con algunas empresas.”¹⁴⁹

La forma en que los agaveros se endeudan con una tequilera es al aceptar que la tequilera pague parte de los gastos; esto pasa a formar parte de un pasivo y si el precio de venta, al momento de la cosecha es bajo, resulta insuficiente para

¹⁴⁸ Tequilero No. 8. p. 2.

¹⁴⁹ Agavero No. 12. p. 1.

liquidar el pasivo. Hay agaveros que han perdido sus tierras debido a estos movimientos de los tequileros.

[...] Tenía un contrato con una empresa, entonces ese contrato, a la hora de sacarle el mezcal no quiso cumplir, lo cual yo le decía que me dieran lo que estaba mejor, que no se perdiera, me sacaron con la policía del lugar de mis tierras, para que vea hasta qué extremo llegan [...]¹⁵⁰

En este testimonio da cuenta de cómo los tequileros, haciendo uso de su poder, por la fuerza, imponen sus condiciones a los agaveros. Esto generalmente no sucede cuando la integración es del eslabón agrícola hacia adelante, produciendo o maquilando su marca y comercializándola.

P. ¿La siembra que tiene es para consumo propio?

R. Sí, para consumo propio.

P. ¿Tiene empresa de tequila?

R. Sí.

P. ¿Toda su producción de agave se va a ir con la empresa?

R.— Es que mi fábrica es pequeña, todavía no tengo mucho a quien venderle.¹⁵¹

Como se puede deducir del testimonio del entrevistado, aunque tiene fábrica de tequila no tiene manera de comercializarlo. El poder que ganó al integrarse hacia adelante lo pierde al no tener la información y conocimientos necesarios para saber utilizar el recurso que obtuvo con esa integración.

En el levantamiento de datos durante la investigación de campo se observaron tres casos de tequileros y dueños de marca que se integraron verticalmente hacia adelante. En los tres casos, la integración buscaba la penetración en el mercado de los Estados Unidos. En el caso de una de las tequileras entrevistadas, la división de producción y la división de ventas tienen organizaciones separadas. Aunque se entrevistó a una persona de producción y a otra de ventas internacionales, ambos entrevistados lo confirmaron.¹⁵²

P. [...] ¿Y lo comercializan ustedes?

¹⁵⁰ Agavero No. 12. p. 1.

¹⁵¹ Agavero No. 8. p. 2.

¹⁵² El tequilero No. 2 y el comercializador No. 1, forman parte del mismo grupo, aunque son independientes entre sí.

R. No, no lo comercializamos nosotros, es través de una compañía que tenemos allá [...]¹⁵³

R. [...] es una empresa que fue creada hace menos de 2 años en EU y es la que está haciendo la distribución de una línea de productos [...]¹⁵⁴

Un caso no muy común es el de uno de los agentes entrevistados: inició como dueño de marca, posteriormente creó su red de distribución a nivel internacional y, en un tercer momento, construyó su fábrica de tequila; finalmente, en 2006 entró en el mercado nacional. El único eslabón de la cadena en el que no está presente es en el eslabón agrícola.

P. ¿Qué sabe usted de los proveedores de agave?

R. Tenemos un contrato. Nosotros no tenemos agave propio, entonces tenemos contrato con los agricultores, con los agaveros [...] tenemos que darles a cada uno un porcentaje, comprarles un porcentaje de agave a todos, pero tenemos obviamente nuestros dos principales que son los más fuertes y a esos dos les compramos y a los demás también les compramos el porcentaje que debemos, pero de la mayor calidad que tengan [...] De toda la industria tequilera nosotros pagamos más por los agaves, sobre todo porque pedimos un porcentaje de azúcar muy alto y necesitamos que la planta esté completamente limpia [...]

P. ¿Cómo explicaría el fenómeno de su empresa en los Estados Unidos? ¿A qué se debe?

R. Yo creo que se debe mucho a los contactos que tuvo el dueño, porque él empezó a mover el tequila con gente de Hollywood, eran sus primeros contactos y a los primeros que empezó a decirles “mira, pruébalo, pruébalo”. Ustedes saben que si algo hace un artista, ahí van todos, entonces, yo creo que ese fue uno de los puntos principales [...] cosas que se pudieron hacer bien por la marca, que por eso se segmentó de esa manera. Tiene mucha publicidad pero por gracias a los artistas.

P. ¿Invierte mucho en publicidad?

R. Muchísimo. Lo que es la mercadotecnia en Estados Unidos es impresionante y todo el departamento de mercadotecnia [...]

P. ¿Y dónde están sus oficinas centrales en Estados Unidos?

R. En las Vegas, Nevada.

P. ¿En qué otros países se vende?

R. América del sur, Estados Unidos, Canadá; y en Europa, en España, Inglaterra, Irlanda [...]¹⁵⁵

Esta estrategia sigue a lo mencionado por Gadiesh y Gilbert (1998a): la búsqueda de los yacimientos de utilidades, e indirectamente a lo afirmado por Porter (1979),

¹⁵³ Tequilero No. 2. p. 7.

¹⁵⁴ Comercializador No. 1. p. 2.

¹⁵⁵ Comercializador No. 4. pp. 2—4.

aprovechando a su favor las fuerzas de la competencia, integrándose verticalmente hacia adelante, primero, y hacia atrás en un segundo momento. En la investigación de campo no se encontraron evidencias de que esta empresa busque integrarse hasta el eslabón agrícola.

Este agente, por medio de integraciones hacia adelante y hacia atrás, está copando casi toda la cadena productiva, lo que le permite incrementar su poder e imponer condiciones a sus proveedores de agave, ya que les exige una mayor calidad.

La integración vertical hacia atrás, por parte de los comercializadores hacia la fabricación de tequila ha sido la acción más común de los consorcios extranjeros para entrar en el negocio del tequila. Uno de los entrevistados señaló que a través de una intrincada red de subsidiarias y asociaciones cubren todos los eslabones de la cadena productiva del tequila.

P. ¿Qué tipo de contrato mantienen con sus proveedores de agave?

R. Tenemos dos tipos, uno es de arrendamiento de tierras; nosotros negociamos con los dueños de las parcelas una renta anual y la pagamos por hectárea y hacemos un contrato de arrendamiento por 10 años [...] y el otro, que es de participación, que nos asociamos con un agavero, en el cual nosotros cubrimos ciertas operaciones de funciones de proceso de la plantación, preparamos tierra, sembramos la planta y se la dejamos al productor, y él se encarga de fertilizarla, cuidarla [...]

P. ¿En qué canales de distribución venden sus productos?

R.— Tenemos ahorita un solo canal que es un distribuidor nacional y él se encarga de surtir a los demás canales mayoristas, detallistas, autoservicios, licorerías [...]

P. ¿Y a nivel internacional, quién es su distribuidor?

R. Nosotros todo lo manejamos con un grupo que tiene oficinas en Chicago, y es el que se encarga de distribuirlo en Estados Unidos.¹⁵⁶

Cabe señalar que la empresa que fabrica el tequila es subsidiaria de una empresa internacional que distribuye en México y, a su vez, esta comercializadora está asociada con una de las diez más grandes distribuidoras de vinos y licores a nivel mundial.

Todos los tipos de integraciones señaladas anteriormente incrementan el poder de los agentes que se integran, en algunos casos imponiendo condiciones en los intercambios comerciales y en otros copando toda la cadena productiva. Esta situación es un conflicto primario en la cadena productiva del tequila, ya que las

¹⁵⁶ Tequilero No. 10. pp. 1–2.

integraciones dirigidas a incluir actividades de toda la cadena productiva, dan lugar a la conformación de oligopolios y facilitan las prácticas monopólicas.

Las lagunas legales perfilan a la rama industrial tequilera a la desnacionalización y, aunque podrían influir para elevar la competitividad internacional de la rama, el costo sería muy alto, tanto por la pérdida de la identidad de la bebida nacional por excelencia como por los empleos y la poca o nula aportación a las regiones productoras. Las autoridades no están actuando en la dirección de impedir dicha desnacionalización y, además, por la legislación vigente, están creando barreras de entrada ocultas a los pequeños y micro productores de tequila.

P. ¿Tuviste problemas para salir al mercado?

R. Me llevó casi 3 años el poder salir, desde diseñar botella, hacer moldes, diseños de etiquetas, entre otras dificultades.

P. ¿Cómo fue que lograste registrar la marca?

R. Un trabajo muy difícil para alguien con recursos limitados; es increíble que cualquier solicitud, aclaración o trámite ante el IMPI tarde al menos 3 meses. Debido a esto y a lo preciso que debe de ser este trámite, tardamos 18 meses en tener el registro en mis manos, de ahí tenemos que registrar el convenio de corresponsabilidad entre la marca y la fábrica de tequila, que nos llevó de nuevo más de tres meses [...] y me llegaron a tardar hasta 3 meses en recibirlos a partir de la fecha de expedición del IMPI.¹⁵⁷

De nuevo, el poder económico de los grandes tequileros se impone indirectamente sobre los pequeños productores, además de la *cuasi* pasividad de las autoridades para apoyar a las PYMES tequileras, favorece la oligopolización de la rama.

Añadido a esto, la manipulación de la NOM por parte de grupos, principalmente consorcios extranjeros, que por el cabildeo o con recursos legaloides —y porque sólo ellos los tienen y los pueden utilizar— están cambiando las características originales del tequila.

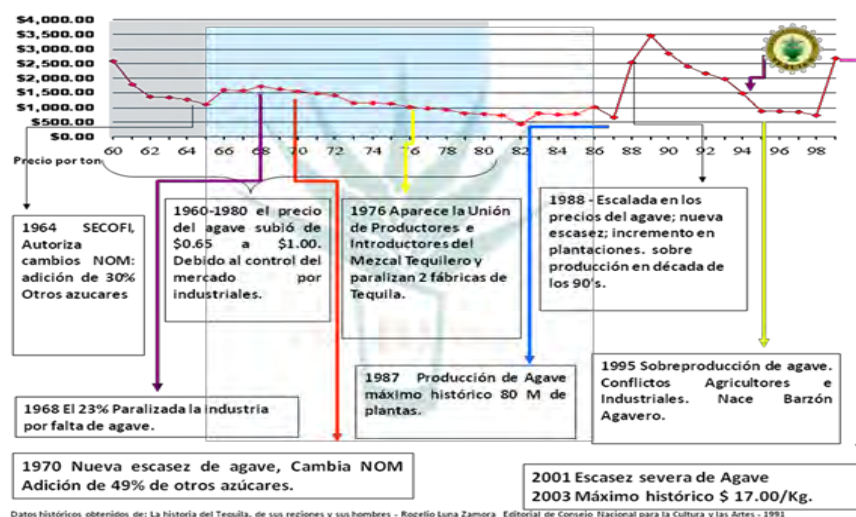
[...] si esto es válido como en otros países con los conceptos de Denominación de Origen, como que nuestra Denominación de Origen o nuestras Denominaciones de Origen son como una especie de prostitutas al mejor postor, se venden, y mientras me convenga, para los fines funciona; si no me conviene, pos la modifico y desde la concepción de la misma, al haber diferentes tipos de tequila, rangos, instituciones, donde todo lleva el mismo nombre, cuando no debería de ser [...] ¹⁵⁸

¹⁵⁷ Dueño de marca No. 4. p. 1.

¹⁵⁸ Informante clave No. 3. p. 3.

Las continuas modificaciones de fondo a la Norma Oficial del tequila, debido principalmente a los desequilibrios cíclicos entre la oferta y demanda del agave, han sido dirigidas para favorecer a los tequileros que han impuesto, *de facto*, un control sobre los precios del agave. Las asociaciones de agaveros tuvieron una respuesta muy baja, dedicándose principalmente al bloqueo de fábricas.

FIGURA 20. Desequilibrio cíclico entre oferta y demanda de agave.



Fuente: Muñoz y Landa (2010:55)

En 2005, la Norma actual (NOM-006-SCFI-2005, Bebidas alcohólicas-Tequila-Especificaciones.), vigente desde 2006, se incluyó a los tequilas saborizados y el tipo de tequila extra añejo, y aunque aparentemente no influye en el consumo de agave, muestra que una vez más los tequileros, haciendo uso de su poder simbólico, cabildearon las modificaciones. Los agaveros, por su parte, quisieron incluir en la norma la desaparición gradual de la categoría tequila, hasta llegar a tener una sola categoría, 100% agave, pero fracasaron en su intento.

Causado por este aparente favoritismo de las autoridades a los tequileros, algunos agaveros sin registro ante el CRT y otros que, aún con registro, quieren procesar su agave y convertirlo en tequila, se topan con la normatividad, ya que no es posible salir al mercado legalmente sin estos registros: “[...] Decidió que se lo maquilaran, yo lo contacté con un amigo mío [...] y fue la manera en que él pudo; decidió

hacerlo y lo está vendiendo, pues, litreado [...] pues le exigieron la guía y la autorización del Consejo Regulador del Tequila [...]¹⁵⁹

Este requisito de estar afiliado al CRT se convierte en un conflicto de proporciones mayores, ya que por los trámites, la dificultad de sortearlos, el costo de los mismos y el tiempo que se tardan las autoridades en otorgar los permisos correspondientes están provocando que muchos productores trabajen en el mercado negro, convirtiéndose en una competencia desleal para los tequileros registrados.

[...] Bueno, definitivamente es los que no están bajo la Norma Oficial Mexicana, en primer lugar, están aprovechando una coyuntura que está por la situación entre el mercado del tequila y la preferencia que tiene ahora esta bebida con los consumidores y pues, para aprovechar y poder capitalizar a través de envasar productos que realmente no están cumpliendo con la Norma y que están compitiendo de una forma desleal, no solamente sacarían tequilas como tales, sino lo que sería más grave es que con la tendencia están confundiendo un poco al consumidor, con las frases que colocan en las etiquetas, etc.¹⁶⁰

La falsificación, adulteración, el pirateo de marcas, etc., es un conflicto importante en la rama industrial del tequila, el segundo después del precio del agave. Como menciona el testimonio del entrevistado, al actuar al margen de la ley, estos agentes confunden al consumidor que no sabe si el tequila es realmente tequila y, además, lo que es más grave, si es apto para el consumo humano.

En cuanto a todo lo que es licores importados, esos pues obviamente todo lo que llega de contrabando nosotros lo llamamos de paralelo y estamos hablando del mismo porcentaje [que el importado legalmente], no pagan IVA si no pagan IEPS, aduana [...] nuestro precio es poco competitivo contra el de ellos.¹⁶¹

Los permisos de las autoridades para operar son un problema que afecta sobre todo a los comercializadores:

“P. ¿Cuáles son las mayores dificultades para ser comerciante de vinos y licores en México?

R. Yo creo que serían los permisos, más que nada.”¹⁶²

El problema de la adulteración altera la estructura de poder en la cadena productiva del tequila, ya que al ser una actividad ilegal no se tienen estadísticas al

¹⁵⁹ Agavero No 3. p. 5.

¹⁶⁰ Informante clave No. 2. p. 1.

¹⁶¹ Comercializador No. 8. p. 5.

¹⁶² Comercializador No 9. p. 4.

respecto, sin embargo, algunos tequileros y comercializadores calculan que ronda por el 50% y es incluso una barrera de entrada para nuevos competidores legales.

P. Desde su punto de vista ¿Cuáles han sido las mayores dificultades para la venta de tequila en México?

R. La piratería es una de las grandes cuestiones por las que no habíamos entrado aquí en México. Normalmente, nuestra botella nada más es de corcho, para poderla entrar en México tuvimos que hacerla irrellenable [...] para hacerlo un poquito más difícil.¹⁶³

Los sistemas impositivos para el tequila, en nuestro país, no parecen ser un problema para los tequileros y comercializadores. Entre los diez tequileros y 12 comercializadores entrevistados, sólo dos de ellos mencionaron que el IEPS y el IVA son un problema.

[...] Cada vez se abre más el mercado internacional; también, como hablábamos ahorita de la exigencia del consumidor, en el extranjero está un poquito más acentuada la exigencia por la razón de que conocen más de bebidas alcohólicas, y lo interesante estaría en que vendiéramos más al extranjero, por lo golpeado que está en impuestos el mercado nacional.¹⁶⁴

Los impuestos *ad valorem* son impuestos que generalmente cobran todos los países del mundo. En México, además del ISR y el IETU, las bebidas alcohólicas de graduación mayor a 20% Alc./Vol., tuvieron hasta 2009 un gravamen de 50% sobre el precio de venta por concepto del Impuesto Especial de Producción y Servicios (IEPS) y 15% del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Éste último, sumando el precio de venta más el IEPS. A partir del 2010 estos impuestos se incrementaron hasta alcanzar la cifras de 53% (IEPS) y 16% (IVA), que se traducen en un incremento de 77.5% en el precio al consumidor final.

Como menciona Stiglitz (2004), algunos clientes se perderán, pero no todos.

P. ¿Cuáles son las mayores dificultades para vender vinos y licores aquí en la tienda?

R. Los permisos por el gobierno [...] La burocracia, los impuestos adicionales al IVA, son muchos [...]¹⁶⁵

El problema del IEPS y el IVA, además de que impone un tope a lo que están dispuestos a pagar los consumidores por bebidas alcohólicas, es la inversión en capital de trabajo que tienen que hacer tanto tequileros como comercializadores ya

¹⁶³ Comercializador No. 2. p. 5.

¹⁶⁴ Tequilero No. 4. p. 5.

¹⁶⁵ Comercializador No. 11. p. 2.

que, aunque son impuestos que repercuten en el siguiente eslabón y terminan pagando los consumidores, presiona a estos agentes con la liquidez de sus empresas debido al desfase entre la fecha de pago y la de recuperación puede llevar meses, dependiendo de los créditos que se obtienen de los proveedores y los que se otorgan al cliente.

En un ejercicio hipotético se hizo un cálculo de la cantidad que obtuvo el gobierno federal de estos dos impuestos en el 2008.

CUADRO 23. Estimado de recaudación por IEPS e IVA por ventas de tequila. 2008.¹⁶⁶

Precio promedio de venta por botella de 1 litro antes de impuestos	\$ 50
Consumo Nacional Aparente	87.750.000
Valor del tequila vendido antes de impuestos	\$ 4.387.500.000
IEPS	\$ 2.193.750.000
IVA	\$ 987.187.500
Total impuestos	\$ 3.180.937.500

Fuente: Cálculos propios.

Para estimar los impuestos recaudados se partió del dato del precio promedio de venta —antes de impuestos— de los tequilas de todas las categorías y clases, posteriormente se calculó el consumo nacional aparente; con esto, y el precio promedio, se obtuvo el total en pesos del tequila vendido en 2008. A la cifra resultante se le aplicaron el IEPS y el IVA.

La consecuencia de la aplicación de estos impuestos es que el tequila pierde competitividad frente a otras bebidas cuyo precio de venta base (antes de impuestos) es menor, ya que al ser calculados ambos impuestos en porcentajes, en números absolutos se tiene un crecimiento mayor en el precio al consumidor.

Y aunque el precio al consumidor sí es uno de los factores que influyen en la competitividad, no es la única variable que la afecta ni la más importante. Recordando a Ufbal (2004), la competitividad precio es espuria, ya que no es sostenible en el largo plazo en los mercados internacionales debido a que le afectan

¹⁶⁶ El cálculo se hizo con 50% de IEPS y el 15% de IVA.

otras variables macroeconómicas como sería la devaluación o revaluación de una moneda.

CUADRO 24. Comparativo del impacto del IEPS e IVA en bebidas alcohólicas.

Bebida /integración del precio final	Tequila Don Julio Blanco, 0,75 litros. Nacional	Vodka Absolut Blue, 0,75 litros. Importado	Brandy Torres 10, 0,70 litros. Importado	Ron Capitan Morgan, 0,75 litros. Importado	Whisky escocés Ballantines finest. 0,75 litros. Importado
Precio base	\$ 130,38	\$ 96,99	\$ 112,35	\$ 81,91	\$ 94,90
IEPS	\$ 65,19	\$ 48,49	\$ 56,17	\$ 40,96	\$ 47,45
IVA	\$ 29,33	\$ 21,82	\$ 25,28	\$ 18,43	\$ 21,35
Precio al consumidor	\$ 224,90	\$ 167,30	\$ 193,80	\$ 141,30	\$ 163,70
Diferencia relativa	172,5%	172,5%	172,5%	172,5%	172,5%
Diferencia absoluta	\$ 94,52	\$ 70,31	\$ 81,45	\$ 59,39	\$ 68,80

Fuente: Estimaciones propias, con datos de Vinos América.

Un conflicto encubierto en la siembra de agave y la fabricación de tequila, y que enfrenta a los tequileros con la sociedad en general, en especial a los habitantes de las regiones productoras, es la contaminación de aire, tierras y aguas a las que van a parar las emisiones de combustibles fósiles utilizados en la fabricación de tequila y los desechos, tanto de la siembra como de la manufactura. Entre los principales desechos están las vinazas que, además de ser altamente contaminantes, son un peligro latente para los habitantes próximos a las instalaciones de las fábricas de tequila.

La tequilera González González, S.A., una de las 20 principales emisoras de desechos orgánicos en los colectores de Guadalajara, se vio obligada a pagar una multa de 150 mil pesos al ayuntamiento tapatío, y a asumir el compromiso de reparar cien metros de drenaje destruido por su descarga del 27 de mayo pasado [2008].

Dicho evento, que generó explosividad de 100 por ciento en los colectores de la zona, fue ocasionado por una descarga puntual de vinazas, materia derivada del agave, y que es rica en carga orgánica, además de temperatura y acidez, lo que colapsó los viejos drenajes de la colonia Circunvalación Belisario Domínguez.¹⁶⁷

Aunque sí existe la tecnología para reducir algunos de los contaminantes, principalmente las vinazas, su incorporación al proceso de fabricación de tequila

¹⁶⁷ “Multan a tequilera que asustó a una colonia.” Periódico *Público*, viernes 6 de Junio de 2008. [DE: consultada en junio del 2008. Disponible en <http://www.milenio.com/guadalajara>]

no es común en la rama industrial; solamente las empresas grandes la utilizan, algunas otras contratan a terceros para realizar la limpieza de los desechos y las pequeñas y medianas empresas no utilizan ningún proceso y vierten los desechos en el drenaje, en los mantos de agua o cauces de ríos.

[...] la mayor dificultad y el talón de Aquiles de las tequileras ha sido el tratamiento a vinazas, que son los residuos, los desechos de la destilación, eso es un subproducto muy agresivo que hay que darle un tratamiento muy especial, bajarle el Ph. Algunas tequileras como nosotros tenemos permiso de la Comisión Nacional del Agua (CNA) para el riego agrícola una vez tratadas, pero, para los que no tienen eso, la verdad es el coco de las tequileras.¹⁶⁸

Una práctica común en las relaciones de intercambio comercial entre tequileros y agaveros es que los primeros trasladan el problema a los agricultores.

[...] En entrevista, Hernández López denunció que una de las prácticas de las empresas es comprar el agave a los campesinos, bajo la condición de que el agua residual sea vertida en su terreno. Les dicen: “sí te compro el agave, pero me vas a dejar que descargue el agua residual, porque esas no me interesan, sólo me interesa la destilación de alcohol y el azúcar.” Así dejan con un problema ambiental a los campesinos”¹⁶⁹

En este conflicto, el poder de los tequileros se hace patente ya que condicionan la compra de agave a la descarga de contaminantes en los terrenos propiedad de los agaveros, con las consecuentes secuelas en el mediano y largo plazo. Interpretando a Porter y su modelo de las cinco fuerzas, es una manera en que los tequileros atraen para sí parte del valor creado en el eslabón agrícola ya que, en primer lugar, la limpieza de los suelos contaminados no es una práctica común en nuestro país y, en el supuesto de que se haga, los agaveros tendrán que invertir grandes cantidades de dinero para la limpieza de sus tierras sin poder trasladar el costo de la inversión en el precio del agave, debido al bajo precio de mercado.

4.2 Las estructuras de mercado y de los intercambios comerciales

Como ya se mencionó, el mercado es un espacio social comúnmente referido a la economía, en el que se realiza la interacción entre las personas y grupos. La existencia de mercados implica relaciones de intercambio comercial que incluyen

¹⁶⁸ Tequilero No. 4. p. 2.

¹⁶⁹ Alatorre, Alicia. “Alerta contaminación de tequileras.” Periódico *Mural*. 7 de junio de 2009. [DE: Consultada en abril de 2011. Disponible en: <http://nuestrotequila.blogspot.com/2009/06/alerta-contaminacion-de-tequileras.html>]

ejercicios de poder que no se limitan exclusivamente al intercambio de una mercancía por dinero. Las acciones derivadas de los intercambios comerciales se ejercen tanto en los mercados como en las relaciones de los actores con terceros. De estos intercambios surgen las estructuras de mercado, que van a ser una fuente de poder importante que los agentes obtienen y que pueden utilizar en sus negociaciones con otros agentes. En la investigación de campo realizada se observó que un agente impone su poder de diferentes maneras, captando para sí parte del valor creado por su contraparte.

[...] yo planto lo mío, si se logra bueno, se pierde, se gana, yo sé que voy a ganar porque no estoy comprometido con ninguno, y no voy a arriesgar mis tierras [...] entonces de esa manera me echaron al grupo, a mí me traían para que lo representara, al grupo; viendo esas circunstancias no quise, para sembrar el mezcal hay que buscar quién te cumpla, yo ya soy productor independiente, si llega un comprador lo vendemos.¹⁷⁰

Bourdieu (1988) dice que el habitus es un campo de fuerzas y de luchas donde cada uno de los integrantes del campo realiza las acciones que puede, con base en el capital que posee. En el testimonio del agavero entrevistado se muestra que el comprador de agave (un tequilero) utilizó su poder para tratar de imponer sus condiciones recurriendo incluso a acciones de presión para lograr sus intenciones. En ese campo de fuerzas y de luchas, cada uno de los agentes utilizó sus recursos patrimoniales para imponer su poder: el tequilero, recurriendo a otros agaveros para presionar a su líder; y el agavero incumpliendo el supuesto contrato que habían acordado. No tuvieron la capacidad de negociar o no supieron aprovecharla. Al final la relación comercial no se llevó a cabo: fue una relación de perder—perder en la cual los recursos de poder disponibles para ambos agentes no fueron efectivos.

También se observaron otros testimonios en los que las luchas y fuerzas se hacían presentes, pero que la relación comercial sí resultó, y en la que uno de los agentes impuso su poder sobre el otro. Una relación de ganar—perder:

P. ¿Quiénes son sus compradores de agave?

R. Luis Rubio, de la empresa esta (Rubio), le vendí a 40 centavos [...]¹⁷¹

¹⁷⁰ Agavero No. 12. p. 1.

¹⁷¹ Tequilero No. 11. p. 2.

En el cuadro 15 se muestra un ejercicio en el que, en un escenario de precio del agave a \$0.50 por kilo, el agavero pierde dinero. El subsidio conocido como “peso por peso” reconoce que los costos de la siembra y cosecha de agave fluctúan alrededor de los dos pesos.

En un ejercicio realizado para esta tesis, con base en información resultante de las entrevistas y de fuentes secundarias, se obtuvo que en el 2008 el costo de siembra y cosecha de un kilo de agave alcanzó la cifra de \$1.36 pesos.

CUADRO 25. Costo de siembra y cosecha de agave.¹⁷²

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Total
Renta de la tierra	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00
Análisis de suelos	\$ 400,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400,00
Encalado	\$ 2.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.000,00
Preparación del terreno	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00
Costo de hijuelos	\$ 15.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.000,00
Plantación	\$ 3.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.000,00
Fertilización y Herbicidas	\$ 5.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.000,00
Mantenimiento	\$ -	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 80.000,00
Imprevistos	\$ 3.140,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 11.140,00
Total año	\$ 34.540,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 11.000,00	\$ 122.540,00
Número de Plantas por Ha.	3.000									
Costo por planta	\$ 40,85									
Número de kilos por planta	30									
Costo por kilo	\$ 1,36									

Fuente: Elaboración propia.

El modelo para mostrar los costos en que incurren los agaveros se desarrolló a partir de investigaciones de campo realizadas durante el proceso de elaboración de la tesis para obtener los elementos del costo. Las cifras fueron obtenidas con base en costos promedio y bajo el supuesto de que el período de siembra y cosecha de agave transcurre en ocho años. La relación de intercambio mencionada anteriormente muestra que el agavero debió haber perdido algo así como \$0.96 por kilo de agave.

También se obtuvo el testimonio de un agavero cuya relación comercial con una fábrica de tequila, fue de ganar—ganar.

P. ¿Cuáles son las mayores dificultades de ser agavero?

R. Ahorita el mercadeo es el principal, porque casi no quieren comprar o lo compran muy barato, han llegado a pagar hasta 300 pesos la tonelada [...] [a mí] me lo pagan a \$2.00, \$2,000.00 la tonelada.¹⁷³

¹⁷² Desarrollados por el autor de la tesis en mayo del 2008.

¹⁷³ Agavero No 1. pp. 1–2.

En este caso y bajo el supuesto de que el costo de siembra y cosecha de agave sea de \$1.36, el agavero obtuvo una ganancia de \$0.64 por kilo de agave. El dato del precio se corroboró con la tequilera que compraba el agave.

En el campo de fuerzas y luchas que menciona Bourdieu (1988) se pueden identificar tres tipos de relaciones de intercambio comercial entre agaveros y tequileros: la de perder—perder, la de perder—ganar y la de ganar—ganar. En otras palabras, en la mayoría de los casos se trata de relaciones perder—ganar a favor de los tequileros, aunque se identificó un caso en que ambos agentes se nulificaron y el intercambio comercial no se realizó, y otro en que los poderes se encauzaron positivamente y los agentes alcanzan un nivel de colaboración mutua.

En las relaciones de intercambio comercial de agaveros con coyotes, los datos se obtuvieron indirectamente durante las entrevistas. Por el testimonio de los agaveros, los coyotes siempre imponen su poder sobre los agaveros.

El agavero No. 7, explica que él vende a través de coyotes porque es muy difícil negociar con las fábricas.

P. ¿A qué fábrica a entregado?

R. A la de Rubio y a Tequila Antiguo.

P. ¿Nunca ha hecho el intento de negociar con ellos?

R. No, está trabajoso. La misma fábrica es la que pone los intermediarios.¹⁷⁴

De este testimonio se deduce que, o bien hay una colusión entre coyotes y tequileros, donde los coyotes en realidad son “empleados” de las fábricas, o que coyotes y tequileros establecieron una relación cliente—proveedor a largo plazo. En ambos casos los tequileros resultan ganadores, ya que imponen su poder sobre el agavero para obtener un precio bajo en la compra de materia prima.

Algunas empresas fijan el precio de referencia de mercado sobre el promedio que pagan las empresas líderes a sus proveedores de agave: “[...]tenemos una media, esa la tomamos en base a las empresas líderes en la industria que son Herradura, Cuervo, Cazadores y Orendáin, y esa media es la que pagamos.”¹⁷⁵

Este dato es particularmente importante, ya que, como se mencionó, 80% del agave consumido por la rama industrial está vinculado de alguna forma con los

¹⁷⁴ Agavero No. 7. p. 2.

¹⁷⁵ Tequilero No. 10. p. 2.

tequileros. Esta situación, y la mecánica de fijación del precio del agave, dejan muy poco margen de negociación a los agaveros, por lo que resultan sometidos al poder de los tequileros y coyotes.

Ninguno de los tequileros entrevistados aceptó mantener algún tipo de relación comercial con los coyotes; en este sentido los testimonios fueron categóricos. Un ejemplo de declaración fue la siguiente:

P. ¿Mantienes algún tipo de contrato con agaveros mayoristas?

R. No, no, con agaveros mayoristas no porque normalmente los agaveros mayoristas se manejan de otra manera y es muy difícil tener un contrato porque ellos se manejan más por la oferta y la demanda, no respetan su palabra, [si] hay más demanda de producto ellos suben el precio y no te respetan, entonces es mejor hacerlo con cada arrendador de tierra.¹⁷⁶

Lo que sí aceptaron dos tequileros entrevistados es que compren agave a los gremios y asociaciones formales de productores de agave; el resto declaró que las compras las hacen en el mercado libre.

En un caso se encontró que el gobierno del estado y la presidencia municipal tenían contrato con una tequilera para actuar como intermediarios de la tequilera con los agaveros.

[...] normalmente la empresa, por compromisos con el gobierno, cuando hay, sobre todo sobreoferta [...] deja un campo para hacer contratos, pero se hacen directamente a través del gobierno del estado, que crea un fideicomiso [...] ahorita tenemos un contrato con la Presidencia Municipal y la presidencia decide a quién le da esos viajes de agaves.¹⁷⁷

El testimonio se refiere a que cuando existía el subsidio “peso por peso” se creó un fideicomiso a través de SAGARPA. Este dato fue confirmado en el sondeo que se hizo a los agaveros inconformes que se manifestaron en las oficinas de la referida Secretaría, pero el dato de que una Presidencia Municipal tuviera contrato de intermediarismo entre una tequilera y algunos agaveros, resultó extraño y no se pudo confirmar. En cualquier caso, no hay mucha transparencia por parte de ambas autoridades sobre los criterios utilizados para seleccionar a los agaveros favorecidos.

¹⁷⁶ Tequilero No. 8. p. 3.

¹⁷⁷ Tequilero No. 10. p. 3.

Hay testimonio de un agavero en particular, que fue entrevistado en el sondeo, en el que sugirió contubernio entre autoridades, coyotes e industriales del tequila.

P. ¿A ustedes se les acercan mucho los coyotes?

R. Mucho.

P. ¿Y se los pagan a 20 o 30 centavos?

R. Según te dejes.

P. ¿Y ellos a cómo lo revenden?

R. Posiblemente, yo no tengo la seguridad, a uno cincuenta o dos pesos a lo mejor, es un complot entre gobierno e industriales.

P. ¿Usted piensa que entre los industriales y gobierno y obviamente los coyotes hay arreglo?

R. Naturalmente, es un jueguito entre ellos ahí.¹⁷⁸

Según los testimonios anteriores, hay una intervención estéril del gobierno en el mercado del agave/tequila, en lo que se refiere a corregir las desviaciones del mercado. Según lo dicho por los agaveros que se manifestaron en la SAGARPA, los problemas de fondo son la sobreoferta de agave y la desarticulación entre los diferentes eslabones de la cadena productiva.

P. ¿Ya habían enfrentado ese tipo de problemas?

R. En realidad es una situación cíclica, reconocemos que no hay una organización que en la cual pudiéramos planear de una manera estratégica para que no hubiera ni altas ni bajas ni sobreofertas ni sobredemandas, es cierto, pero es parte de los objetivos que debemos de lograr de esa situación.¹⁷⁹

La constante mención de la sobreoferta en el desarrollo de esta tesis conduce a la pregunta, ¿porqué cíclicamente se presentan etapas de sobreoferta y escasez de agave?

En primer lugar, según el testimonio de uno de los informantes clave, “no existe una legislación que prohíba a los particulares la siembra de un producto, los permisos de siembra, todo ese tipo de cuestiones, no se han podido instaurar en este país [...]”¹⁸⁰

Otro de los informantes clave declaró que el problema y posterior conflicto, “se originó por el desconocimiento de los agricultores sobre las oscilaciones cíclicas

¹⁷⁸ Sondeo a agaveros inconformes, pp.17–18.

¹⁷⁹ Ídem. p. 14.

¹⁸⁰ Informante clave No. 3. P. 4

del precio del agave; y cuando el precio estaba por los \$16.00, sembraron agave aún sin tener experiencia en ello, además de que sus tierras estaban en zonas no aptas para el cultivo del agave”.¹⁸¹

La experiencia histórica permite pronosticar una inminente escasez de agave,¹⁸² ya que de acuerdo al inventario de plantas registradas en el CRT, de 2002 a 2005¹⁸³ se sembraron:

2002: 81’530,213 plantas,

2003: 63’619,197,

2004: 23’386,427,

2005: 12’776,636.

Según el tiempo de maduración y cosecha del agave, en 2011 se estaría consumiendo el agave sembrado en 2003 y 2004, esto explica el porqué el precio del agave está subiendo.

Esta situación, sin duda afectará a los tequileros y poco a poco trasladará el poder de los tequileros a los agaveros, por lo que los tequileros tratarán de repercutir su alza en costos a los comercializadores y ellos a los consumidores.

Este dinamismo de la cadena, explicado teóricamente por el concepto de campo de Bourdieu, incrementará momentáneamente el patrimonio de los agaveros, aunque el poder simbólico seguirá perteneciendo a los tequileros.

De acuerdo a la información obtenida en campo, esta modificación estructural del poder en la cadena productiva del tequila no afectará mucho a los comercializadores, quienes seguirán gozando del poder sobre los tequileros.

Salvo con Cuervo, más bien los contratos vienen de allá para acá; el que se trata de proteger más y asegurar más son ellos [...] antes lo manejábamos mucho por volumen, ya no aceptamos la cuestión de volúmenes porque el mercado está

¹⁸¹ Informante clave No 1. P. 3

¹⁸² En abril del 2011, el precio por kilo de agave estaba a \$1.50.

¹⁸³ CRT. Inventario General del Agave tequilana Weber variedad Azul, dentro del territorio protegido por la Denominación de Origen Tequila, 2005. [DE: Consultada en marzo de 2006. Disponible en: www.crt.org/inventario]

cambiando mucho [...] Entonces, lo que hacemos es, sí hay ciertos acuerdos pero ya no en volumen sino más bien en márgenes de utilidad.¹⁸⁴

De este testimonio se desprende que salvo Casa Cuervo, el resto de los tequileros tiene que ceder parte de su valor a los comercializadores, ya que éstos buscan márgenes de utilidad. Esta situación es muy común entre los comercializadores entrevistados.

P. ¿Qué tipo de contrato manejas con estos proveedores? ¿De exclusividad, alguna política de pago?

R. No es como tal de exclusividad, porque afortunadamente la empresa tiene la envergadura para albergar a varios proveedores y poder darle trabajo a varios. Únicamente se manejan contratos de volumen, contratos de *trading* y mercadotecnia, obviamente se evalúan por evento, cuál es la forma de impresión, por eventos cuántos serían. Y bueno lo que es la política de pagos muchas veces se sacan planes financieros, pero esto más que nada, ellos lo ofrecen.¹⁸⁵

Porter y su modelo de las cinco fuerzas dan la explicación a este fenómeno. El poder de negociación de los compradores es alto porque: “[...] los compradores presentan una amenaza verosímil de proceder a la integración hacia atrás haciendo ellos mismos el producto de la industria [...]”.¹⁸⁶ Porter sugiere que la mayor captación del valor creado por los compradores (comercializadores) a costa de los competidores en una industria (tequileros), se debe a la amenaza de integración hacia atrás, debido al precio favorable de sus proveedores y a la forma selectiva de adquirir productos; dada la amplia gama de opciones que tienen, este tipo de situaciones van conformando las estructuras de mercado de los procesos de intercambio comercial en cada industria en particular.

Las estructuras de mercado son una fuente de acceso al poder de los agentes y son determinantes para el patrimonio que pueda tener y obtener cada agente.

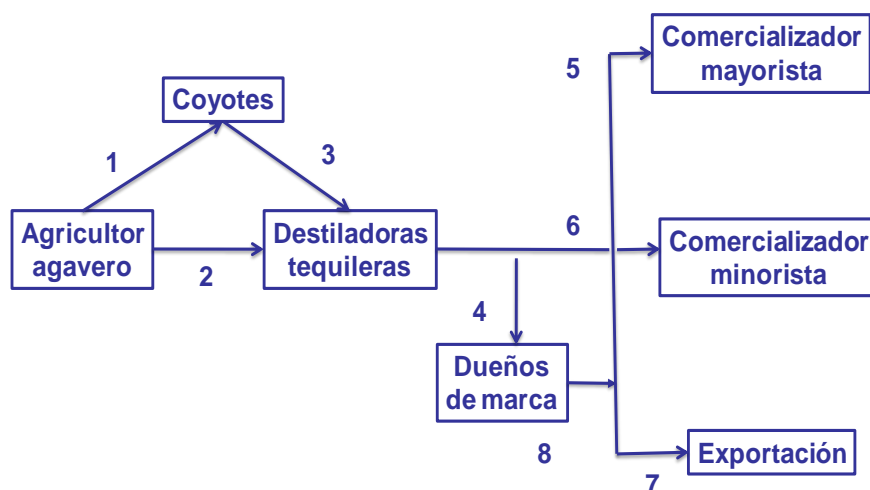
*FIGURA 21. Intercambios comerciales en la cadena productiva del tequila.*¹⁸⁷

¹⁸⁴ Comercializador No. 6. p. 2.

¹⁸⁵ Comercializador No. 8. p. 1.

¹⁸⁶ Porter, Michael E. (1979). Op. Cit. p. 6.

¹⁸⁷ Desarrollado por el autor de la tesis.



Fuente: Desarrollo propio.

Se identificaron al menos 8 mercados en los que se realizan intercambios comerciales,¹⁸⁸ cada uno de ellos con diferente estructura de mercado.

CUADRO 26. Estructuras de mercado resultantes en la investigación de campo.

	Agente vendedor	Agente comprador	Estructura de mercado
1	Agricultor agavero	Coyotes	Mercado oligopsónico
2	Agricultor agavero	Destiladoras tequileras	Mercado oligopsónico
3	Coyotes	Destiladoras tequileras	Competencia monopolista
4	Destiladoras tequileras	Dueños de marca	Competencia monopolista
5	Destiladoras tequileras y Dueños de marca	Comercializador mayorista	Mercado oligopsónico
6	Destiladoras tequileras y Dueños de marca	Comercializador minorista	Mercado oligopsónico
7	Destiladoras tequileras y Dueños de marca	Exportación	Mercado oligopsónico

Fuente: Elaboración propia.

La investigación de campo realizada mostró algunos aspectos que le dan la razón a Porter: las estructuras de mercado resultantes son oligopsónicas, donde el agente comprador tiene alto poder de negociación sobre el agente vendedor. Hay que

¹⁸⁸ Podríamos tener hasta 11 mercados si se separan los intercambios comerciales de destiladoras con mayoristas, minoristas y exportación, de los intercambios comerciales de dueños de marca con los mismos compradores.

recordar que el poder de los compradores es alto cuando éstos son pocos y el producto es único, y representa una parte importante de los costos de la industria vendedora. Las entrevistas confirman el dicho.

Mercado de agaveros y coyotes

P. ¿Y los comercializadores mayoristas?

R. Introdutores o coyotes, así se les llama.

P. ¿Es negocio para usted trabajar con ellos?

R. Pues menos, relativamente, porque las empresas han creado esa facilidad de a veces estrangular al agricultor para que uno caiga con el intermediario, el coyote y ellos mismos se han prestado para esas prácticas, para que con ese detalle, con ese intermediario ellos logran bajar los precios al grado que ellos quieren y como está ahorita, ahorita por ejemplo no le compran a uno, más de que a ciertas personas y eso está pésimo para el agricultor, muy mala situación.¹⁸⁹

En este caso, hay una relación colusiva entre tequileros y coyotes, un cártel; situación que, como lo testimonia el agavero entrevistado, permite a los colusionados manipular los precios a la baja.

Mercado de coyotes y destiladoras tequileras

P. En su opinión ¿Cuál es la función que desempeñan en la rama los agaveros mayoristas?

R. Bueno, ellos me imagino que deben tener contratos con empresas muy grandes, con empresas que tienen [...] mucha producción, como son Sauza y de ese tipo, ellos hacen sus contratos, cuando tienen mucho agave [...] entonces yo pienso que ellos tienen sus contratos, ya tienen de alguna manera su producción vendida, también al mayoreo.¹⁹⁰

En este caso, los coyotes actúan sin tomar en cuenta a sus competidores, la única diferencia entre el agave de un coyote u otro, es la cantidad de azúcares reductores que contenga el agave. La elasticidad del precio es alta al haber sustitutos homogéneos, por lo que estos agentes no pueden incrementar el precio del agave.

Mercado agaveros y tequileros

El siguiente testimonio muestra la estructura oligopsónica del intercambio comercial. Si el comprador necesita el tequila, lo compra a precio de mercado; si no

¹⁸⁹ Agavero No. 2. p. 1.

¹⁹⁰ Tequilero No. 3. p. 2.

lo necesita, no lo compra. Pese al convenio entre los dos agentes, el agavero no tiene la seguridad de vender su producto, esta situación es una clara manifestación del poder de los tequileros, ya que no se comprometen a nada.

P. ¿Cuánto tiempo tiene sembrando agave?

R. Desde el 2000.

P. Y ¿qué es lo que está pidiendo?

R. Que nos lo compren que se está perdiendo, quedaron de llevarse los viajes que pudiera levantar y no hay nada.

P. ¿Y qué superficie tiene usted sembrada de agave más o menos?

R. Como una 40 mil plantas.

P. Y de esas 40 mil plantas ¿cuántas están ya maduras para venderse?

R. Son unas diez mil.

P. Y, ¿a cómo se la están pagando ahorita?

R. Yo no he vendido nada. Fueron a levantar dos viajes y a mí me tocaba uno y se vinieron (a Guadalajara) para la semana santa y ya no volvieron. Ya no volvieron y no se ha vendido, pero supuestamente era sólo un viaje.¹⁹¹

Como lo muestran las entrevistas, con la sobreoferta de agave, los tequileros no tienen capacidad de absorción de todo el agave sembrado y al ser un producto estándar, tener muchas opciones y no incurrir en gastos por cambio de proveedor, los tequileros obtienen beneficios en el proceso de intercambio comercial a costa de los agricultores.

Mercado destiladoras tequileras y dueños de marca

Maquilamos a varias personas, a muchas personas, inclusive ahorita, y sobre todo han venido muchas personas de Europa del Este, por un tequila mucho muy suave que se sacó. Inclusive se coloreo pues es un tinte rosado [...] [también] un amigo de nosotros, quería un tequila light, un tequila muy ligero, entonces ya vimos cuales eran los componentes que nos afectaban para que un tequila fuera suave, que guardara sus características, que no perdiera sus características del tequila pero sí que fuera muy suave, y sobre todo eso ha abierto las puertas mucho para el mercado europeo.¹⁹²

El mercado entre tequileros y dueños de marca tiene una estructura de competencia monopolística, ya que hay un gran número de empresas compradoras, pero sus productos están diferenciados; las empresas compradoras

¹⁹¹ Sondeo a agaveros. pp. 2–3.

¹⁹² Tequilero No. 1. pp. 2–3.

actúan por sí solas sin tomar en cuenta la reacción de sus competidores cercanos, pero no pueden subir mucho el precio ya que sus compradores son sensibles a él.

Mercado tequileras y dueños de marca con distribuidores mayoristas

[...] durante toda la vida [...] se ha manejado los productos que más volumen mueven, siempre tienen el peor margen porque tu utilidad está en el volumen [...] Nosotros hemos estado, tenemos un tiempo para acá que estamos tratando de romper con ese sistema o con ese paradigma y estamos buscando que todos los productos nos den el mismo margen [...] para nosotros del 18%. Entonces lo que hacemos es con ciertos productos de alta rotación tratamos de que ese margen no quede muy lejos del 18, y con los productos de mediana y baja rotación el margen en algunos se va hasta el 30%, entonces la mezcla nos va hacia el 18%, pero en lo que sí hemos presionado mucho es con los grandes proveedores es con incrementar el margen [...]¹⁹³

Los comercializadores mayoristas buscan el margen independientemente del precio del tequila y presionan a los tequileros para incrementarlo. De esta entrevista sabemos que algunos productos con baja rotación tienen un margen hasta de 30%, de esto se puede deducir que el mayorista utiliza su poder de negociación para bajar el precio del tequilero, obteniendo así parte el valor creado en la fabricación de tequila. Este mercado tiene una marcada tendencia hacia el ologopsonio.

Mercado tequileras y dueños de marca con distribuidores minoristas

P. ¿Tienen algún tipo de contrato con los proveedores de exclusividad?

R. De exclusividad no. Tenemos convenios específicos por cada tipo de proveedor [...] son condiciones comerciales, entregas, tiempos de entrega, condiciones de entrega del producto, descripciones, tiempos de pago, cosas por el estilo.

P. En plazo de pago, ¿cuál es el plazo que solicita?

R. Varía mucho el tiempo [...] varía mucho por el tiempo que se haya dado de alta, al inicio eran 15 días, proveedores ya viejos de más de 15 años, pero actualmente estamos manejando promedios de pago de alrededor de 45 días.¹⁹⁴

En el intercambio comercial entre tequileros y comercializadores la rotación de una marca es un factor determinante para que se realice o no este intercambio: “[...] también las botamos, lo que hacemos es entran y salen, entran y salen, entran y salen, la marca que tenga éxito se queda y las que no se botan.”¹⁹⁵

¹⁹³ Comercializador No. 6. p. 3.

¹⁹⁴ Comercializador 9. p. 1.

¹⁹⁵ Comercializador 6. p. 2.

Un factor que inclina aún más la balanza a favor de los comercializadores es que el tequilero o dueño de marca tiene que posicionar su marca en el mercado, para que ésta tenga rotación.

P. ¿El tipo de contrato que manejan con los proveedores tiene algunas características?

R. [...] una de las que recuerdo yo es la devolución del producto, lleva cierto tiempo de estar en la tienda y no se desplazó, se hace la devolución [...] ¹⁹⁶

Los comercializadores ejercen su poder con los tequileros de tres formas. La primera, ya mencionada, es la rotación de la marca llegando incluso a regresar producto al tequilero si no se desplaza. La segunda forma es que los comercializadores se quedan con parte del valor creado por los tequileros vía plazos de pago, promociones, publicidad, etc. Finalmente, la tercera forma es que los comercializadores siempre buscan un margen que les convenga.

El entrevistado No. 6 de los comercializadores afirmó, aunque sin mencionar con quiénes, que ellos y “sus competidores” conformaron un cártel para ponerse de acuerdo en la fijación de precios e incrementar su margen, en una auténtica práctica monopólica. Este cártel pone precios, plazos, etc. La entrevista indica que la cadena productiva y de comercialización del tequila tiene estructuras de mercado oligopólicas en todos los intercambios comerciales.

En la relación entre tequileros y dueños de marca con comercializadores minoristas, las condiciones las pone el comercializador. Puede hacerlo porque es muy selectivo en sus compras y una marca de tequila es fácilmente sustituible por otra, sin incurrir en mayores costos. Es un mercado oligopsónico.

Mercado tequileras y dueños de marca con el mercado de exportación

Para poder vender tequila en Estados Unidos hay que estar registrado en la Food and Drug Administration (FDA). El registro ante la FDA constituye una barrera de entrada a ese mercado. Una vez hecha la primera exportación, los trámites, aunque engorrosos, se facilitan más. Pero la designación de un agente americano para poder exportar facilita la conformación de oligopolios y les otorga poder a los importadores autorizados sobre los tequileros y dueños de marca, ya que los

¹⁹⁶

Comercializador 12. p. 1.

importadores pueden manipular las condiciones o, incluso, la venta de un producto.

P. Ya que estás hablando de poder, ¿a qué te refieres con poder de negociación?

R. Bueno, por poder de negociación me refiero a la capacidad que tiene ya sea el importador como el comercializador, el distribuidor, para presionar las condiciones que más lo beneficien [...] En Estados Unidos no podíamos entrar a una de las cadenas más importantes de California porque el exportador anterior que tuvimos nos bloqueó para entrar ahí.¹⁹⁷

El anterior es un caso muy claro de la estructura oligopsónica en el mercado de exportación a los Estados Unidos. El hecho de que el dueño de marca tenga que vender su producto a través de un importador autorizado, para el comercializador no es un impedimento para comercializar otras marcas de tequila.

Como se pudo corroborar en las entrevistas, con fundamento en las estructuras de mercado se puede inferir claramente que el oligopolio es la estructura dominante a lo largo de la cadena productiva y de comercialización del tequila.

Aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1997), se analizaron las variables del modelo en 3 eslabones de la cadena productiva; el de los agaveros, tequileros y comercializadores. En estos tres eslabones existen dos intercambios comerciales entre agaveros y tequileros y ¿otras dos? entre estos últimos y los comercializadores.

Con la aplicación del modelo se busca conocer el grado de atracción, de cada eslabón y cuál de los tres resulta más interesante. En el anexo 11 se muestran las variables aplicadas para el desarrollo del modelo de Porter. Los resultados de su aplicación mostraron que el eslabón más débil es el de los agaveros, a continuación el de los tequileros y el más fuerte es el de los comercializadores.

1. Eslabón de la siembra y cosecha de agave.

En este eslabón encontramos que la rivalidad entre competidores es alta, lo que disminuye el atractivo debido principalmente a:

- La cantidad de competidores.
- El relativo bajo crecimiento de la demanda del producto.
- El producto no se puede almacenar.

¹⁹⁷

Dueño de marca No. 1. p. 5.

- Es fácil para los competidores incrementar la cantidad sembrada.
- Los competidores bajan el precio o hasta regalan el producto con tal de que sus tierras estén en condiciones de sembrar.
- El producto es muy similar y es fácil para el comprador cambiar de proveedor.

Las barreras de entrada al eslabón de la siembra de agave son muy bajas, debido a:

- El producto difícilmente se puede diferenciar.
- No hay ninguna característica controlable que permita identificar el producto de un competidor con el de otro.
- Los canales de distribución están copados.
- La inversión necesaria para entrar al negocio es relativamente baja.

En lo que a la relación comercial entre agaveros y sus proveedores se refiere, existen tres causas que le quitan aún más el atractivo al eslabón. Dichas causas son:

- Existen muchos proveedores de la materia prima (hijuelos) a precios muy deprimidos actualmente.
- Es fácil encontrar proveedores de hijuelos, incluso el mismo agavero puede ser su propio proveedor.
- La inversión fuerte en el eslabón es el año 0, los siguientes seis o siete años la inversión es mínima, incluso el propio agavero la puede llevar casi a 0, haciendo él mismo el trabajo de mantenimiento.

Actualmente, el poco atractivo del eslabón se manifiesta con el bajo poder de negociación que tiene el agavero con su eventual comprador. Las causas son:

- Los compradores de agave son pocos y los agricultores de agave muchos.
- Es relativamente fácil para el tequilero integrarse verticalmente hacia atrás y no depender de los agaveros.
- El producto de los agaveros es estándar.
- El mercado está concentrado.

Finalmente, aunque el agave no se puede sustituir por otra materia prima, hay principalmente dos causas que le restan atractivo a la siembra de agave.

- La sobreoferta.

- La cantidad de proveedores que existen.

Debido a todas estas causas, muchos agricultores agaveros han dejado de sembrar sus tierras con otros productos. Posiblemente, esto provocará, si no una escasez como la del 2000–2003, sí un incremento en el precio del agave, lo que cambiaría la estructura del eslabón para hacerlo más atractivo.

2. Eslabón de fabricación de tequila.

Este eslabón resulta más atractivo que el de la siembra de agave, aunque tiene algunas debilidades, principalmente con los comercializadores.

En lo que a rivalidad se refiere, es alta y sus causas sobresalientes son:

- La gran cantidad de competidores que hay en el eslabón.
- La diversidad de ofertas del producto.
- Las estrategias que utilizan algunos competidores para llegar al consumidor final.

Las barreras de entrada a este eslabón son relativamente bajas y muchos, con poca inversión, pueden entrar. Esto se debe a:

- Los costos de producir o comprar tequila para maquila son relativamente bajos.
- El producto no es fácil de diferenciar.
- Los canales de distribución, difícilmente aceptan nuevos tequilas.
- La tecnología para producir tequila es conocida y fácil de obtener.

En su relación con proveedores, el eslabón es relativamente fuerte con los agaveros. Las debilidades son, casi exclusivamente, que los agaveros se integren hacia adelante (como algunos lo han hecho) y produzcan sus propias marcas de tequila.

En lo que respecta a la atractividad del eslabón para allegarse de más inversión, la fabricación de tequila resulta aprobada, aunque entre más competidores existan, si la demanda del producto no crece igual que la capacidad instalada, menor va a ser la participación de mercado de cada firma en lo particular.

En su relación con los comercializadores, los tequileros sí muestran muchas debilidades; destacan:

- La facilidad que tienen los comercializadores de conseguir tequila en condiciones ventajosas.
- La amenaza (cumplida en muchos casos) de la integración vertical hacia atrás por parte de los comercializadores.
- Es fácil para el comercializador conseguir información acerca de los productos de los tequileros.
- Es fácil para los comercializadores sustituir el tequila por otra bebida alcohólica.
- Los productos son muy similares entre sí.
- El mercado para los tequileros está muy concentrado.

Estos puntos demuestran que, estructuralmente, el poder de los comercializadores es mayor que el poder de los tequileros, y lo aprovechan para imponer condiciones.

En lo que a productos sustitutos se refiere, el tequila compite con muchas otras bebidas. Es fácil sustituirlo debido a:

- Los comercializadores adquieren los productos de mayor rotación y margen, bien sea tequila, vodka, brandy, whiskey, vino de mesa, etc.
- Los tequileros no se pueden dar el lujo de imponer condiciones a los canales debido a la cantidad de competidores existentes.
- Por NOM, los tequileros no pueden alternar costos del tequila con el de otras bebidas alcohólicas.

Los productos sustitutos del tequila incrementan aún más el poder a los comercializadores, ya que eventualmente pueden impulsar otros productos que les den mayores márgenes y tengan más rotación.

3. Eslabón de la comercialización del tequila.

Este eslabón resultó el más atractivo según el modelo de las 5 fuerzas, principalmente debido a su cercanía con el consumidor final, ya que puede obtener, más fácilmente, más información y de mayor calidad.

La rivalidad en este eslabón no es tan intensa como en los dos eslabones anteriores. Las principales causas son:

- La cantidad de competidores no es alta.
- El segmento del tequila está en crecimiento.
- Es relativamente fácil y barato incrementar la capacidad, ya que los tequileros son los que financian los inventarios.
- Los factores de competencia son relativamente pocos.

Las barreras de entrada podrían ser altas en el eslabón, debido principalmente a los permisos y las leyes que están sometidos los comercializadores. Sorteando esta barrera, la situación cambia. Las principales causas del cambio son:

- No es necesario tener altos inventarios de un tequila.
- Los comercializadores prefieren marcas bien posicionadas en el mercado.
- Pueden alternar costos con otras bebidas alcohólicas.
- Las curvas de experiencia son relativamente cortas.

Ya se mencionó que el poder de negociación de los comercializadores ante los tequileros es alta ya que:

- Una marca es fácilmente sustituible.
- Los comercializadores pueden integrarse hacia atrás, bien sea invirtiendo en una fábrica o maquilando su propia marca.
- Los comercializadores pueden obligar a los tequileros a entregarles un valor determinado, vía plazos de pago, precio, promoción, publicidad, etc.
- Los proveedores están dispersos geográficamente.

De las variables del modelo de las cinco fuerzas, la debilidad de los comercializadores la tienen con el consumidor final, principalmente por:

- El consumidor puede cambiar de proveedor fácilmente.
- El costo del producto final es relativamente bajo.
- Los consumidores son leales a su marca de tequila.
- El consumidor tiene fácil acceso a conseguir información tanto del proveedor como de los productos.

Finalmente, el proveedor es sustituible frente al consumidor, siendo las principales causas:

- La ubicación geográfica.

- Los consumidores alternan costos con otros productos, como botana, alimentos, etc.
- El consumidor puede cambiar de producto fácilmente.

Como se ha señalado anteriormente, el poder de negociación del eslabón de los comercializadores es el más alto de la cadena.

Del análisis del modelo de las 5 fuerzas se desprende que, en etapas de sobreoferta, no es atractivo sembrar agave, pero sí resulta atractiva la actividad de fabricar tequila y aún más, la actividad comercial.

4.3 Las cadenas productivas y de los clúster

El análisis de las cadenas productivas se puede abordar de dos maneras: 1) como marco teórico de referencia y, 2) como metodología de análisis. En esta tesis se utilizó la información de campo obtenida para contrastarla con los conceptos teórico—conceptuales descritos en el capítulo II.

[...] se tiene que identificar la responsabilidad de cada uno de los eslabones y trabajar coordinadamente, se puede trabajar en conjunto. El negocio del tequila es uno solo, el tequila es una bebida alcohólica, donde participan varios eslabones y cada eslabón digamos tiene un compromiso y responsabilidad, una tarea por desarrollar [...] ¹⁹⁸

En este testimonio, el entrevistado está hablando de cadenas productivas partiendo de la identificación de los eslabones y del concepto de división del trabajo, con procesos y productos óptimos para entregar al siguiente eslabón y ofrecer un solo producto, el tequila. Es una visión de una sola vía, para ello, como menciona Mosqueira (s/f) ¹⁹⁹ hay que identificar empresas, instituciones, operaciones, tecnologías, capacidades de negociación, etc.

Otro de los informantes clave entrevistados sugiere que no sólo no existe una cadena de valor, sino que hay un rompimiento en la cadena productiva generado, principalmente, por el conflicto de la sobreoferta de agave.

[...] el conflicto del agave en esa época se debió en gran medida a la falta de estructura en la organización de los procesos de producción—comercialización del

¹⁹⁸ Informante clave No. 1. p. 2.

¹⁹⁹ Mosqueira Lovón, Percy. (s/f). Op. Cit.

agave, debido al auge que tenía el tequila con una apertura cada vez mayor hacia los mercados internacionales [...] ²⁰⁰

Está claro, para el informante clave entrevistado, que los procesos de producción—comercialización del agave carecen de una estructura de organización, provocado por el auge de las ventas de tequila. De este testimonio se deduce que el eslabón agrícola de la cadena camina en una dirección y el eslabón de comercialización del tequila en otra. El eslabón de los industriales juega el rol de amortiguador entre las dos direcciones; y es debido a este rol, en el que converge el autosuministro de agave por parte de los tequileros, que se da la fractura en el proceso de conformación de la cadena productiva, al hacerse patentes los conflictos entre agaveros y tequileros por el precio y la sobreoferta de agave; sin embargo, el conflicto de fondo es entre agaveros y comercializadores, por las diferentes direcciones que resultan de sus actividades.

P. ¿Tiene usted algún tipo de contrato con alguna empresa?

R. No.

P. ¿Por qué no?

R. Porque le dan a uno un porcentaje y a veces no lo respetan, es un convenio, a veces te dicen que en cuanto el mezcal se ponga bueno (lo recogen) y no se jima, y después se echa a perder, no respetan el contrato. ²⁰¹

El incumplimiento de convenios es una de las formas que adquiere el rompimiento de las relaciones entre los agentes de la cadena productiva. Si en este nivel de relaciones comerciales, donde se supone que hay un acuerdo escrito de las partes involucradas, no hay cumplimiento, las condiciones para que los insumos y bienes fluyan naturalmente a través de los eslabones de la cadena hacen difícil, si no imposible, la integración en una sola dirección de todos los agentes de la cadena productiva.

De otra parte del testimonio del primer informante clave entrevistado se puede deducir que se tiene que trabajar para convertir la cadena productiva en una cadena de valor, ya que habla de una relación de dos vías entre los agentes.

[...] lo cierto es que falta trabajar en la cuestión de la cadena y de esta famosa planeación que estamos haciendo, entonces más allá de que si me llevo un peso o más o no, a la bolsa, la imagen que se está proyectando es que no hay una

²⁰⁰ Informante clave No. 3. p. 1.

²⁰¹ Agavero No. 10. p. 2.

organización real, ya compleja, eso deja un margen de incertidumbre, que nos tenemos que acreditar como que la cadena está bien integrada, que está trabajando y está consciente de lo que va a vender, de lo que necesita, y hay que ver la cantidad y las condiciones [...] ²⁰²

En esta parte de la entrevista, el informante clave habla de que no hay una organización real a lo largo de la cadena y que por esta causa se debe trabajar para que los agentes que conforman la cadena estén bien integrados y conscientes de que la integración es compleja, por lo que la planeación es una tarea de la que deben ocuparse los agentes, no sólo para evitar tener mala imagen sino para direccionar todos los esfuerzos en entregar un producto en calidad y cantidad adecuadas a la demanda del mercado. El entrevistado visualiza a esta última cadena como un todo integral y no sólo como el resultado de la suma de sus partes.

Uno de los agaveros entrevistados señaló que la cadena productiva no se desarrolla en todo su potencial, no sólo por la falta de vinculación entre sus agentes sino por la omisión de las autoridades en la mediación en las mismas, para evitar las desviaciones en el mercado del agave.

Lo que yo considero es que hay que darle mayor impulso por parte de las autoridades, hay que establecer nuevos reglamentos o regenerarlos. Los mecanismos de comercialización que ya hay actualmente, tanto del tequila y otros derivados del agave, es donde está el punto neurálgico. Yo creo que en todos los sistemas de producción vegetal, hay que impulsarlo más, que sea lo más directo posible del productor al industrializador, en este caso y que no haya tanto intermediario, y que en realidad se tenga una presencia bien específica del gobierno como mediador y las asociaciones civiles, como es el Consejo Regulador del Tequila, que de repente se convierten en servidores de los industriales, es cuando esto ya no funciona. En teoría, todo está, el aparato y la cadena está para que funcione como un engranaje con otro, pero como siempre, las personas lo echamos a perder. ²⁰³

Para el agavero entrevistado, la rama industrial del tequila debería acercarse al concepto de cadena productiva de agregación de valor y tiene todos los elementos para lograrlo, sin embargo, por la existencia de desviaciones, sobre todo en el mercado del agave, con la sobreoferta y el intermediarismo, y la omisión de las autoridades para corregir estas desviaciones, impiden que el flujo normal de insumos y productos a lo largo de la cadena funcione adecuadamente.

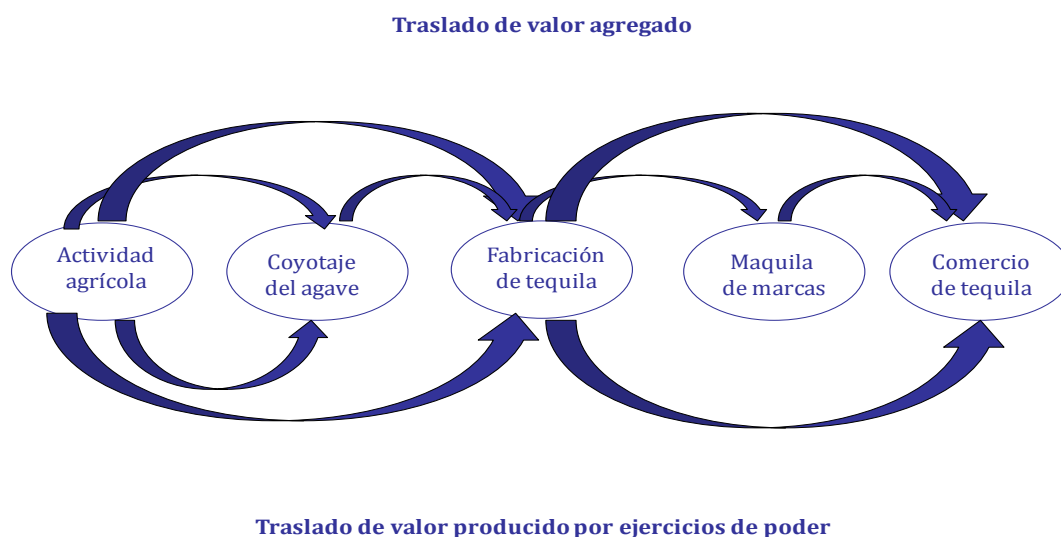
²⁰² Informante clave No. 1. p. 4.

²⁰³ Agavero No. 3. p. 5.

En la investigación de campo se observaron datos que permiten deducir indirectamente que el concepto de cadena productiva que tiene la mayoría de los agaveros y tequileros, es el de cadena productiva simple, en la cual cada agente realiza su actividad y pasa sus productos (insumos para el siguiente eslabón) a otros agentes hasta llegar al consumidor final.

Sin embargo, sí existe información de campo en la que se ve que la rama industrial del tequila tiene una cadena de intercambio de valor en la cual los diferentes agentes, debido a su posición estructural en la rama y a la naturaleza del poder que disfrutan, tratan de obtener para sí la parte del valor creado en los eslabones anteriores.

FIGURA 22. Traslado de valor agregado y valor producido en los intercambios comerciales entre los agentes.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 22 se observa el comparativo entre traslado del valor agregado (la suma del valor adicional que se va adquiriendo en cada eslabón de la cadena), natural en todas las cadenas productivas, y el traslado del valor producido (el valor de intercambio en el mercado) debido a los ejercicios del poder. Un ejemplo que ilustra los conceptos anteriores, es el del agave. El costo de producción es de alrededor de \$1,36 (valor agregado), sin embargo su valor de intercambio en el mercado, oscila entre \$0,50 y \$1,00.

La figura muestra que el valor producido pasa de los agaveros a los tequileros y de éstos a los comercializadores quienes, a final de cuentas, obtienen el control sobre los recursos (consumidores) y se quedan con la mayor parte del valor producido.

P. ¿Qué tipo de contrato tiene con sus proveedores de agave?

R. Realmente, [...] no hay contrato con compradores de agave; ahorita, como sobra el agave, pues al mejor postor, ahorita sí al mejor postor y a la mejor plantación; se van a ver las plantaciones [...] y se escogen las mejores plantaciones.²⁰⁴

En el caso de esta casa tequilera, aprovechando la sobreoferta de agave y a su situación estructural, se da el lujo de seleccionar las mejores plantaciones en las mejores condiciones de compra. Utiliza su mayor poder negociador sobre los agaveros para imponer sus condiciones, tal como lo explica Porter en el modelo de las cinco fuerzas.

Otros tequileros, al integrarse verticalmente hacia atrás, se independizan completamente de los agaveros.

P. ¿Qué tipo de contrato tiene con sus proveedores de agave?

R. [...] Realmente es el círculo de la empresa, porque los mismos dueños del tequila son los dueños del agave, a la fecha no hemos comprado un kilo a un proveedor que no sea de ellos.²⁰⁵

En los casos en que los tequileros se integran hacia atrás, ya no podemos hablar de eslabones en la cadena, puesto que, en primer lugar, las fronteras entre las actividades de valor se diluyen y puede existir una sinergia en el uso de los recursos; y en segundo término, no existe un intercambio comercial entre agentes, por lo tanto, no hay una utilización del poder.

En la investigación de campo se observaron dos casos en los que una misma firma, directamente o mediante subsidiarias, abarcan los tres eslabones sustantivos en la cadena productiva del tequila. Son dos de las más grandes empresas tequileras de la rama; las dos nacieron como empresas destiladoras y fueron de las primeras en establecerse en tiempos de la colonia y, aunque sí tienen relaciones de intercambio comercial con otros agentes en alguno de los eslabones, su capital simbólico y económico les permite realizar dichos intercambios desde una posición de poder, lo que inclina la balanza muy a su favor. En estos casos, más que hablar de una

²⁰⁴ Tequilero No. 1. p. 3.

²⁰⁵ Tequilero No. 4. p. 1.

cadena productiva, según la definición dada, se habla de una cadena de valor al más puro estilo de Porter; pueden desintegrar las distintas actividades que realizan en sus diferentes áreas, logística al interior, operaciones, logística al exterior, mercadotecnia y servicio postventa, para obtener ventajas competitivas difíciles de igualar.

Todas y cada una de las actividades de la cadena de valor pueden dar origen a habilidades distintivas que permitan apuntalar los niveles de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción del usuario, lo que en la realidad les permite gozar de liderazgos en el mercado y una amplia gama de movimientos estratégicos.

Estas empresas, debido a su alto grado de integración vertical hacia atrás y hacia adelante, obtienen para sí, no sólo el valor agregado y la alta rentabilidad, sino que también controlan el acceso a otros competidores en algunos eslabones, estableciendo altas barreras de entrada.

Aunque no puede hablarse estrictamente de una práctica monopólica, ya que existen otras empresas y hay libertad para entrar, generalmente grandes empresas que compiten con ellas en los diferentes eslabones, principalmente el comercial, al menos una de las grandes empresas está dando pautas de actuación. Si estas prácticas son replicadas en la rama industrial del tequila por otras grandes empresas (hay que recordar que nueve empresas controlan 84% de la producción), además de ser un oligopolio, podría convertirse en un oligopolio proclive a prácticas monopólicas, expresamente prohibidas por la ley.

En la investigación de campo se observó un caso de lo que Kaplinsky y Morris (2002) llaman cadena de valor extendida. “[...] Y lo he vendido muy bien. Hasta \$10.00 actualmente. Para paisajismo, pero bien escogida la planta, yo mismo he ido hasta a arrancarla. La ponen en camellones y en fraccionamientos [...]”²⁰⁶

En el eslabón en que mejor se observó la cadena de valor extendida fue en el comercial, ya que los comerciantes no sólo venden tequila, sino otras bebidas alcohólicas que tienen sus propias cadenas de valor.

P. ¿Además de tequila qué otros productos venden?

²⁰⁶

Agavero No. 3. p. 4.

R. Como te comentaba, todos. Tenemos whiskey, coñac, champagne, armañac, vino de mesa, cualquier licor que se vende en un centro de consumo, en un restaurante de prestigio, lo que necesitemos para cualquier rama.

P. ¿De sus ventas totales qué porcentaje representa el tequila?

R. El tequila ha venido sufriendo, está sufriendo una caída, pero ahorita todavía debe andar por ahí de un 17%.

P. ¿A qué se deberá esta caída?

R. Está perdiendo mercado contra whiskeys, que es una tendencia. Ha ganado un poco una marca como Torres aunque es brandy [...]²⁰⁷

En este testimonio se observa una cadena de valor extendida, no solamente por lo ya mencionado —que otras bebidas alcohólicas tienen sus propias cadenas de valor—, sino por los vínculos del comercializador con las cadenas de valor de sus clientes. En otras palabras, su cadena de valor (que incluye las de sus proveedores y las de sus clientes), se extiende desde el eslabón agrícola hasta el eslabón de servicios, en una red compleja de vínculos que podría facilitar la gestión de costos y la sinergia de su cadena de distribución, logística y financiera.

De los casos mencionados anteriormente, en los cuales una firma abarca todos los eslabones de la cadena de valor del tequila, en el que el comercializador extiende su cadena de valor y la vincula con las de sus proveedores y clientes, se puede deducir que es la fuente de poder del control total de los recursos, que emplean muchas de las grandes comercializadoras de vinos y licores en los Estados Unidos (Recordemos que en Estados Unidos son 10 las empresas que controlan 80% de las ventas de vinos y licores). Estas grandes firmas transnacionales tienen en su portafolio una amplia gama de productos, y todas tienen vínculos, bien sea de propiedad o de exclusividad, con empresas tequileras que también están vinculadas o son propietarias de sembradíos de agave. Si estas firmas abarcan toda la cadena de valor de uno de sus productos, como el tequila, y es además propietaria de destiladoras de whiskey, de fábricas de vinos, viñedos, etc. es de suponerse que tienen un gran poder en la industria de las bebidas alcohólicas.

Esta forma de extender la propia cadena de valor y adquirir las fábricas productoras de vinos y licores, o vincularla formalmente con las cadenas de valor de proveedores y clientes, convierten a la industria de la venta de licores en un

²⁰⁷

Comercializador No. 7. p. 2.

gran oligopolio mundial. Esto provoca que las firmas oligopolistas a nivel mundial, promuevan la venta de la bebida que más les reditúe, por lo que el tequila sería solamente opción más en su portafolio.

El crecimiento de la ventas de tequila tanto en el mercado nacional como en el de los Estados Unidos, que permite suponer que la cadena funciona adecuadamente, distrae la atención de los problemas que tienen atorada a la cadena productiva en un nivel de subdesarrollo, lo que dificulta su *upgrading* a una cadena de valor y eventualmente a un clúster. La rama industrial del tequila ha tenido un accidentado y cuestionable tránsito para pasar de una cadena productiva a una cadena de valor, ya que ha habido avances y retrocesos.

Para Coelho y Castillo—Girón (2005) el clúster del tequila ha pasado por cuatro fases claramente identificadas: 1) La etapa de la producción intensiva; 2) la etapa de la orientación a las exportaciones; 3) La etapa de la orientación al mercado; y 4) la etapa de la orientación al consumidor (mercadotecnia).

Estas etapas han sido transitadas por la rama industrial del tequila, y han sido señaladas en el capítulo III. Sin embargo, lo importante es que para los autores sí existe un clúster del tequila, lo cual, como se verá más adelante, es sumamente cuestionable.

La cadena productiva no se desarrollará mientras no logre un equilibrio dinámico entre la oferta de agave y la demanda del mismo, así como en la fijación de su precio justo, en otras palabras, que el poder de los agentes se distribuya más equitativamente, minimizando los conflictos por medio de la negociación.

Meyer—Stamer y Harmes—Liedtke (2005) destacan que para saber si un grupo de empresas son un clúster o no, deben analizarse 3 elementos: 1) la relación contractual; 2) el intercambio de información y el aprendizaje conjunto; y 3) la acción colectiva.

Como se mencionó anteriormente, los ciclos de sobreoferta y escasez producen una ruptura en el flujo de insumos desde el eslabón agrícola hasta el eslabón comercial, provocando que los tequileros se integren hacia atrás para asegurar el abastecimiento de la materia prima a un precio accesible. Un paso importante sería que del eslabón comercial surgiera la información sobre demandas futuras y

fluyera en sentido contrario hasta llegar al eslabón agrícola, para planear las cosechas.

Encontramos que la información proveniente de los mercados de los consumidores es una información estratégica para la vinculación de toda la cadena productiva, sin embargo, no ha habido ninguna acción colectiva, aprendizaje conjunto ni mucho menos relaciones contractuales para alcanzar ese equilibrio dinámico. Todo indica que los agentes y autoridades dejan que las leyes económicas y naturales sigan su curso olvidándose que, mediante acciones colectivas adecuadas, en el mediano plazo se podría aminorar este problema.

P. ¿Ya habían enfrentado ese tipo de problemas (sobreoferta)?

R. En realidad es una situación cíclica, reconocemos que no hay una organización en la cual pudiéramos planear de una manera estratégica para que no hubiera ni altas ni bajas, ni sobreofertas ni sobredemandas, es cierto, pero es parte de los objetivos que debemos de lograr de esta situación.”²⁰⁸

La concentración geográfica no es suficiente para la conformación de un clúster, según Porter (1998b), además de haber “empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios, empresas de sectores afines e instituciones conexas que compiten pero que también cooperan” (Porter, 1998c:2)

¿Se puede hablar de empresas interconectadas que compiten y, también, cooperan cuando no se han podido superar los ciclos de sobreoferta y escases de agave? Este indicador sugiere que la rama industrial del tequila no es un clúster, según los parámetros de Porter.

El gobierno federal, pretendiendo superar estas limitaciones y crear las condiciones para la integración de la cadena y la eventual conformación de un clúster, convocó a diferentes actores. En una segunda versión del titulado “Plan Rector del Sistema Producto Nacional agave—tequila” Versión 0 para su revisión (2006), ya incluyen objetivos.

El plan rector del sistema producto agave—tequila tiene como objetivo general identificar los factores que determinan la competitividad en cada uno de los eslabones que lo conforman con el propósito de plantear un conjunto de acciones

²⁰⁸

Sondeo realizado a agaveros inconformes. p. 14.

concretas que garanticen la consolidación de todos los participantes como unidades económicas rentables en el largo plazo.²⁰⁹

En el primero de diez puntos de la agenda estratégica para alcanzar los objetivos se menciona un “Fortalecimiento de la base de conocimiento para la toma de decisiones.”²¹⁰ En este plan se reconoce que los comités no tienen la información ni la capacidad económica para generarla, y dejan como responsable de su generación al Sistema de Información Agropecuaria y Pesquera (SIAP), dependiente de la SAGARPA. La información que se muestra en el plan es imprecisa, es información histórica fácilmente obtenible en el CRT, la CNIT y la propia SAGARPA, no se propone obtener nueva información que se agregue a la ya existente, ni mucho menos metodologías para, a partir de ella, obtener un conocimiento más profundo de la cadena productiva.

El agave tequilana weber variedad azul, por su propia historia no es de origen puro indígena, ni español, es una mezcla de las muchas que se dieron posterior a la conquista [...](sic)²¹¹

Este párrafo es completamente erróneo. El agave azul tequilana weber es de origen mexicano y hay evidencias de que una bebida derivada del agave azul era producida por los indígenas hace más de 3,500 años.

Los aspectos teórico—conceptuales en los que se apoya el plan son dudosos, ya que en uno de sus puntos destaca que si la rama industrial es rentable, todos los eslabones lo serán.

[...] Encadenamiento productivo. Estas acciones se refieren a proyectos que tienen por objeto, el perfeccionar la forma en la que los diferentes eslabones de un sistema se relacionan para llevar a cabo sus funciones productivas. Conceptualmente, el eslabonamiento productivo se basa en la idea de que la función de rentabilidad de cada eslabón, es decir, la capacidad real de obtener ganancias, depende directamente del comportamiento de las ganancias de los otros eslabones de la cadena [...]²¹²

Si se recuerda lo afirmado por Porter (1979), el potencial de utilidades de una industria se distribuirá a lo largo de la cadena, dependiendo del poder de negociación de cada grupo de agentes, bien sea individual o colectivamente. La

²⁰⁹ Plan rector. Sistema producto Nacional Agave—tequila. (2006). SAGARPA, ITESM e INCA Rural. [DE: Consultada en mayo de 2011. Disponible en: http://www.inforural.com.mx/IMG/pdf/prn_ateq.pdf]

²¹⁰ Ibíd. p. 26.

²¹¹ Ibíd. p. 6.

²¹² Ibíd. p. 27.

rentabilidad de cada eslabón no se dará por el hecho de que los otros eslabones sean rentables; ningún agente o grupo de agentes cederá sus ganancias gratuitamente. Ya se ha repetido varias veces que uno de los principales conflictos de la cadena productiva tiene que ver con el ciclo de sobreoferta y escasez de agave y el precio del mismo. ¿Cómo se solucionará este problema? Este tipo de acciones son las que debería de plantear el plan rector. El plan es enfático en que se debe proceder colectivamente, pero omite el cómo se va a actuar, qué objetivos se buscan, con qué planes específicos, pero principalmente cómo se va a vincular a los agentes de la cadena productiva en un todo integral.

Una omisión importante en el plan rector es lo referente al financiamiento de las actividades para llevarlo a cabo. ¿De dónde saldrá dicho financiamiento? Este aspecto es importante para Henry, Pollard y Benneworth (2006). Además, debe existir una correlación entre el sistema de financiamiento y el incremento de la productividad y la competitividad de las empresas.

El plan rector, entre sus recomendaciones, deja entrever la conformación de un clúster del tequila. El indicador de que el clúster está funcionando, para Henry *et al.*, es el crecimiento, sin embargo, ya se mencionó que este indicador puede desviar la atención de los asuntos verdaderamente importantes del posible clúster.

Álvarez (2006) menciona que “La capacidad de crear nuevos conocimientos, la capacidad de innovar y la velocidad para utilizar el conocimiento en los productos son factores que resultan más estratégicos que las ventajas por costo o diferenciación”²¹³

¿De dónde saldrá el nuevo conocimiento y las innovaciones que menciona Álvarez?

El plan rector menciona como una acción importante:

Establecer alianza con universidades e institutos de investigación para mejorar los procesos industriales, adaptación de maquinaria y equipo, optimización del uso de combustible, estrategias comerciales y organizativas para mejorar la liquidez de la cadena, es una estrategia para mejorar la competitividad en el mediano plazo.

Dado que en muchos proyectos implica las alianzas de productores con otros agentes, así como la formación de figuras asociativas jurídicas, es importante que el comité observe con cuidado los aspectos de desarrollo de habilidades para el trabajo colectivo, cooperación, manejo de crisis, entre otros al interior de las organizaciones.

²¹³

Álvarez, José Francisco (2006). Op. Cit. P. 1

Esto puede dar viabilidad y sostenibilidad a los proyectos de mediano y largo plazo.²¹⁴

Para Maskell y Kebir (2006), los clúster se justificarían si cumplen 4 argumentos:

1) El beneficio y derrama económica que aportan a la región (Argumento existencial); 2) Las diferentes economías en las empresas cuando se aglutinan en un clúster y que se incrementan con el tiempo (Argumento de extensión); 3) Las ventajas obtenidas por la sinergia producida internamente por los clúster. (Argumento de intercambio); 4) La posible erosión de las economías cuando el ciclo de vida del clúster llega a su fin (Argumento de extinción).

Para Coelho (2007), “Aún queda pendiente comprender [...] el papel asumido por las multinacionales en términos de su contribución [...]”²¹⁵

¿Qué tipo de beneficio han obtenido las regiones productoras debido a la cadena productiva del tequila en sus municipios? Obviamente, el principal beneficio que han tenido es la creación de empleos y el nacimiento de industrias conexas y colaterales, sobre todo de servicios, que han surgido a partir del auge tequilero. Sin embargo, el mayor valor agregado de la rama industrial se traslada hacia fuera de las regiones productoras. Al ser las principales empresas de la rama industrial propiedad de comercializadoras extranjeras y al exportarse 20% de la producción de tequila a granel, los beneficios del embotellado y comercialización del tequila se están transfiriendo al extranjero. En el ejercicio de yacimientos de utilidades, basados en Gadiesh y Gilbert (1998a), se mostró que los eslabones con mayor rentabilidad son los comerciales. El argumento existencial de Maskell y Kebir (2006), aplicado a la rama del tequila, es débil.

El argumento de extensión se cumple, pero no porque las empresas estén aglomeradas en un clúster sino por el hecho de que las comercializadoras y las tequileras se integran verticalmente hacia atrás, sacando del negocio a muchos productores de agave.

El argumento de intercambio no se cumple. Ya se ha comentado sobre la ruptura del flujo de insumos en la cadena productiva; en muchos casos, no hay intercambio comercial ni intercambio de información entre los agentes y, según Casas (2006)

²¹⁴ Plan Rector. Sistema producto Nacional Agave—tequila. (2006). p. 34.

²¹⁵ Coelho Alfredo. “Eficiencia colectiva y upgrading en el cluster del tequila.” *Revista Análisis Económico*, UAM—A, primer cuatrimestre, 2007. p. 192.

Casa Cuervo, Tequila Herradura y Tequila Sauza, que son las empresas pioneras en desarrollo tecnológico para el campo y los procesos industriales, no comparten su tecnología, y si lo hacen, es de manera informal.

Tampoco se puede hablar de la erosión de las economías, ya que las ventas de tequila han ido en constante aumento.

Por lo mencionado anteriormente, el plan rector, de alcanzar sus propósitos se convertiría en una política industrial a nivel federal. “En el contexto del desarrollo del Sector Primario el gobierno federal ha planteado una estrategia conceptualizada en términos de visión participativa y con enfoque de sistema producto plasmado en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable [...]”,²¹⁶ es decir, los agentes que conforman la cadena y otras instituciones fuera de ella, desarrollarán los planes y programas para el sistema producto agave—tequila pese a que:

El sistema producto agave tequila cuenta con los actores siempre activos y los elementos e instrumentos para llevar a cabo la planeación estratégica del sistema, sin embargo, cada empresa independientemente del tamaño, realiza su propia estrategia con tintes secretos y hermética para el resto de la industria, tal como lo señala Coehlo (2007) la industria del tequila se caracteriza por niveles de cooperación entre empresas relativamente débiles, no existiendo acciones coordinadas entre empresarios tequileros; así como también los agricultores agaveros, asociados o independientes, establecen el cultivo sin existir una liga o unión previa con los industriales, a menos que estén directamente relacionados con la empresa con algún nexo filial o de amistad entre familias de tequileros.²¹⁷

A pesar de todo, el Sistema—producto Agave Jalisco fue constituido formalmente a principios de 2009, conformado por representantes de agaveros, tequileros y envasadores, aunque los grandes ausentes son los comercializadores; se reúne periódicamente, pero ha obtenido pobres resultados por falta de estrategias de negociación de los participantes y de una dirección en su acción.

Esto ha traído como consecuencia que actualmente prive entre los delegados regionales del Consejo Estatal un sentimiento de desencanto o frustración en virtud de que no les queda claro para qué los constituyeron, pensaban que con la constitución del Sistema—Producto se iba a avanzar realmente en la solución de los

²¹⁶ Plan Rector. Sistema producto Nacional Agave—tequila. (2006). p. 2.

²¹⁷ Rendón—Salcido L. A.; Ceja—Ramírez R. (2006). “Bases para la Planeación Estratégica en el Sistema Producto Agave Tequila.” [DE: consultada en mayo de 2011. Disponible en: http://www.rniaf.org.mx/2007/memoria/ponencias/agave/p2_bases2.pdf]

problemas de la red de valor, pero esto no ha sucedido debido principalmente a la falta de propuestas por parte de los actores involucrados.²¹⁸

No se puede llevar a buen puerto un plan rector sustentado en información equivocada, en argumentos conceptuales falsos, con premisas cuestionables, sin una metodología clara y precisa y con el antecedente de que otras asociaciones, supuestamente participativas, en la práctica han sido dominadas por los industriales tequileros, haciendo a los agaveros a un lado en las decisiones.

De acuerdo con los estatutos, el CRT está conformado por cuatro secciones, A, B, C y D. Sección A corresponde a los asociados cuyas actividades se relacionen con la producción de tequila. Esta sección se divide a su vez en cuatro sub—secciones:

A.1. Empresas grandes (producción de más de 3'000,001 de litros anuales).

A.2. Empresas medianas (producción de más de 1'000,001 a 3'000,000 de litros anuales).

A.3. Empresas pequeñas (producción de más de 300,001 a 1'000,000 de litros anuales).

A.4. Empresas micro (producción de 1 a 300,000 litros anuales).

Sección B corresponde a los asociados cuyas actividades se relacionan con el cultivo de agave Tequilana Weber variedad azul, esta sección se divide en cuatro sub—secciones:

B—1 Organizaciones Agrícolas constituidas conforme a la ley de asociaciones agrícolas cuyo objeto sea la producción de agave Tequilana Weber variedad Azul y que cuenten con un inventario mínimo de 30 millones de plantas.

B—2 Organizaciones Agrícolas constituidas conforme a la ley de asociaciones agrícolas cuyo objeto sea la producción de agave Tequilana Weber variedad Azul y que cuenten con un inventario mínimo de 10 millones de plantas y menos de 30 millones de plantas.

B—3 Personas físicas o morales cuyo objeto social principal sea la producción y cultivo de agave Tequilana Weber variedad Azul y que tengan inventario mínimo de 15 millones de plantas.

B—4 Personas físicas o morales cuyo objeto social principal sea la producción y cultivo de agave Tequilana Weber variedad Azul y que tengan inventario mínimo de 1 millón de plantas y menos de 15 millones.

En la sección C están los asociados cuyas actividades se relacionen con el envasado y/o comercialización del tequila y en la sección D están los miembros honorarios donde participan todas las instituciones cuyas actividades se relacionen con el tequila (SAGARPA, SEDER, SE, IMPI, SS, DGN, etc.)²¹⁹

²¹⁸ Ibid. p. 70.

²¹⁹ Estatutos del Consejo Regulador del Tequila en: Análisis estratégico de la red de valor Agave—Tequila de Jalisco: lineamientos para la toma de decisiones de política pública

Aparentemente la cadena productiva del tequila es participativa, ya que en el CRT concurren todos los agentes económicos que la conforman. Sin embargo, esta membrecía puede ser parte del discurso que pronuncian los agentes dominantes sobre los dominados y no existir fácticamente. Una muestra de ello es la desintegración existente entre los agentes económicos y la desvinculación de la cadena con universidades, institutos de investigación y otras entidades que forman parte de los grupos de interés de la cadena.

Por su parte, el Plan Estratégico de la Industria Tequilera (2007), que pretende ser la política industrial del gobierno del estado de Jalisco, es un documento completamente desvinculado del Plan Rector Sistema Producto Nacional Agave—Tequila (2006), ya que el primero, no hace ninguna mención del segundo.

El Plan Estratégico de la Industria Tequilera, en su apartado estratégico, menciona como visión a futuro que:

Para el año 2030, el Tequila y el concepto turístico relacionado, están posicionados en todo el mundo con un alto prestigio gracias a la consolidación de una cadena productiva organizada, vinculada, competitiva y responsable con la sociedad, que genera prosperidad a la región y colabora de manera destacada con el desarrollo del Estado de Jalisco.²²⁰

Un buen deseo, sin duda. ¿Quién se atrevería a refutar esta visión? De esta visión a futuro se desprenden 6 objetivos, 4 líneas estratégicas y 55 programas específicos, muchos de los cuales no son de la esfera de competencia del gobierno estatal, de la CNIT, del CRT, ni siquiera de los agentes que conforman la cadena. Las fechas de cumplimiento de los programas van desde el 2006 hasta el 2009 y, a la fecha (2011), muchos no se han iniciado.

Se ilustra lo anterior con dos ejemplos:

1) Programa: Revisión de la Norma Oficial Mexicana para el Tequila.

Cómo se hace: Con la conformación de comités mixtos para la elaboración de una propuesta de modificación a la NOM con base en una estrategia de mejora continua.

Responsable: CNIT.

Resultados: Que en la próxima revisión de la NOM se mejoren aspectos que no correspondan con las necesidades que vive el Tequila y su industria.

Fecha de cumplimiento: Durante 2009.

2) Programa: Creación de un mecanismo de compensación de precios en el Agave (mercado de futuros).

Cómo se hace: Análisis del funcionamiento de los mercados de futuros agrícolas en el mundo, elaboración del mecanismo e implementación.

Responsable: SAGARPA.

Resultados: Reducir la volatilidad del mercado de Agave y dar certidumbre a compradores y vendedores.

Fecha de cumplimiento: 1 de junio de 2009 iniciar la operación del mercado de futuros.²²¹

Ninguno de estos dos programas estratégicos, tan importantes para el desarrollo de la cadena productiva, han emprendido alguna acción conocida, no tanto para su cumplimiento sino para su inicio formal.

Estos dos documentos oficiales, que pretenden ser una política industrial, son documentos inconclusos que parecen más una recolección de ensayos e investigaciones, muchas veces desvinculados entre sí y plagados de inconsistencias.

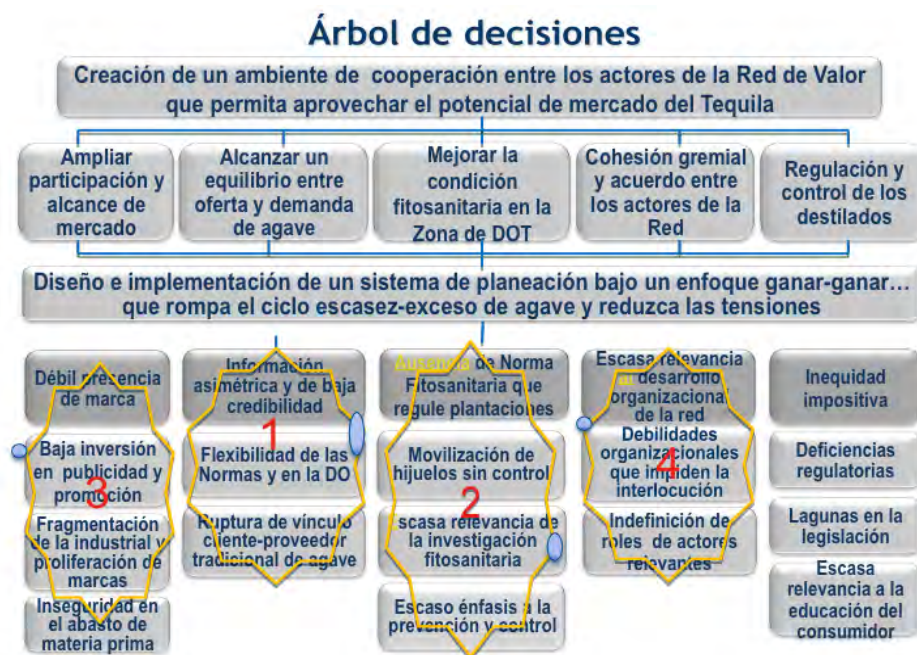
En este orden de cosas, la carencia de una verdadera política industrial que impulse el desarrollo de la rama industrial del tequila y los planes de los gobiernos federal y estatal, junto con la ausencia de acciones de los gobiernos municipales, dejan en manos de las fuerzas del mercado la integración de los diferentes eslabones de la cadena productiva del tequila.

Muñoz y Landa (2010), proponen una serie de acciones para la creación de un ambiente de negocios colaborativo en la rama industrial del tequila. Estas acciones están descritas en la figura 23.

FIGURA 23. Posibles acciones a emprender para crear un ambiente colaborativo en la cadena productiva del tequila.

²²¹

Ibíd. pp. 33 y 35.



Fuente: Muñoz y Landa. (2010:85)

Actualmente existe un proyecto para conformación de un clúster tequilero. La convocatoria para conformar el hipotético clúster de la cadena productiva y comercial surgió de la CNIT (2011)²²² y, aunque es un proyecto en gestación, las condiciones descritas anteriormente no parecen ser las óptimas para su desarrollo.

La primera gran tarea, previa a la convocatoria, sería la de articular la cadena productiva en una sola dirección para realmente convertir en un futuro viable la visión que se plasma tanto en el Plan Rector del Sistema Producto Nacional agave–tequila como en la Planeación Estratégica de la Industria Tequilera. El rol que desempeñarían las instituciones públicas es el de apoyo al clúster, y correspondería a la CNIT, al Consejo Estatal de Productores de Agave Azul Tequilana Weber y a la Asociación Nacional de Distribuidores de Vinos y Licores (ANDICYL), convocar a sus miembros para conformar el clúster tequilero.

4.4 La competitividad de la rama industrial del tequila

En el capítulo II se definió la competitividad como “la capacidad para entrar, permanecer, crecer y desarrollarse en un mercado en el largo plazo y que sea atractiva y productiva para atraer más inversión”. A partir de esta definición, y con la información obtenida, se puede afirmar que la rama industrial del tequila tiene

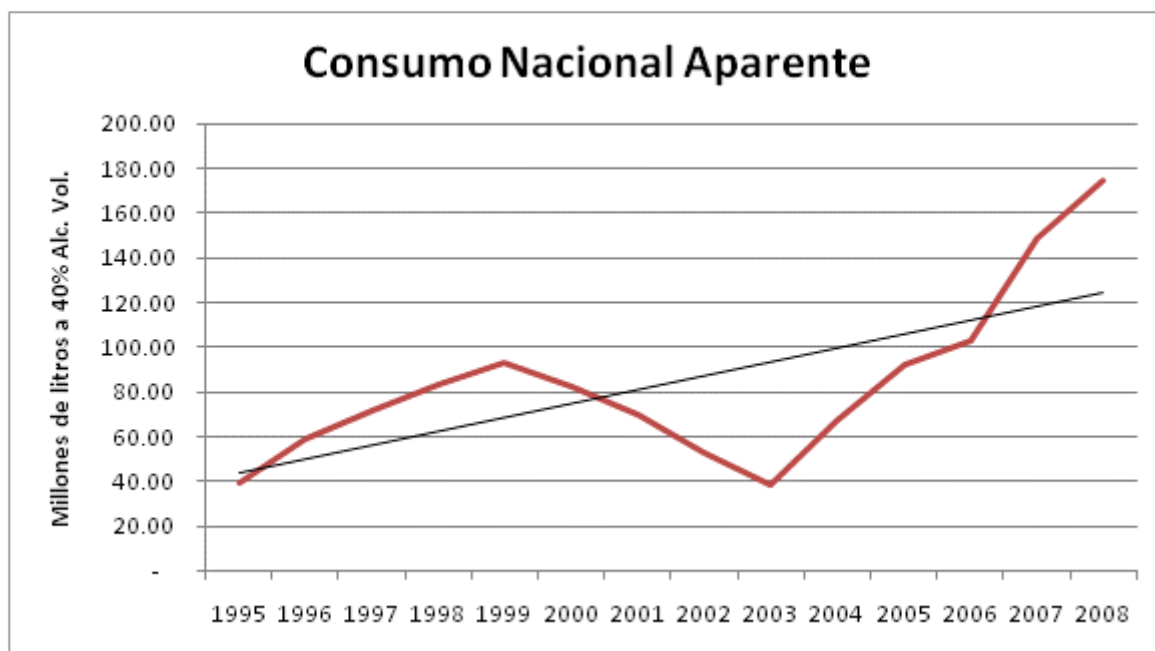
²²² La CNIT solamente representa los intereses de algunos tequileros (aprox. el 50%) y no están presentes los agaveros, ni los comercializadores.

un buen grado de competitividad en el mercado nacional y en el de los Estados Unidos.

La producción de tequila²²³ se ha incrementado hasta el triple, en sus dos categorías y en el mercado nacional, en el período estudiado (1995–2008), ha crecido 174.7%.

La tendencia del consumo nacional aparente del tequila, en el mercado nacional muestra una curva ascendente pronunciada. En 1995, aparentemente se consumieron 39.7 millones de litros a 40% Alc. Vol. El consumo siguió subiendo hasta 1999, cuando se consumieron 93.3 millones de litros. La crisis del agave entre 2000 y 2003 significó una caída fuerte en el consumo hasta su punto más bajo en 2003, en el que se consumieron 38.7 millones de litros, un millón menos que en 1995. La recuperación se inició en 2004 y siguió ascendiendo hasta lograr la cantidad de 174.7 millones de litros en 2008. Salvo en el período de la crisis del agave, el tequila es una bebida que goza, cada vez más, de la aceptación de los consumidores.

GRÁFICA No. 10. Consumo nacional aparente del tequila (1995–2008)²²⁴



²²³ Suponiendo un nivel constante de inventarios, de 140 millones de litros a 40% Alc. Vol. Fuente: Plan Estratégico de la industria tequilera. Op. Cit. p. 8.

²²⁴ Desarrollo del autor con datos del CRT. [DE consultada en septiembre de 2009. Disponible en: <http://www.crt.org.mx/EstadisticasCRTweb/>]

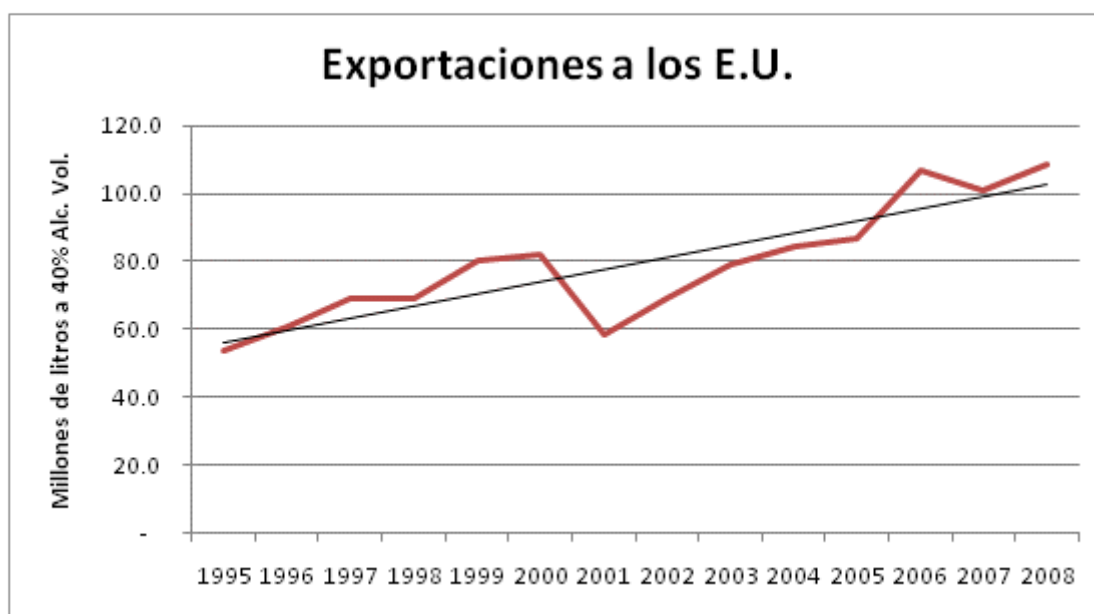
Fuente: Desarrollo propio con datos del CRT (2009).

En el mercado de los Estados Unidos, el crecimiento del consumo ha sido continuo en el período estudiado, aunque en este caso la gráfica muestra crestas y valles, lo que da lugar a la pregunta de si los comercializadores de vinos y licores extranjeros están haciendo bien su trabajo de impulsar las ventas de tequila. La única baja que se podría justificar es la de 2001 (que es la más pronunciada), debido a la escasez de agave.

En este mercado encontramos una menor tendencia de crecimiento debido a menores exportaciones, incluso en años (1998, 2005, 2007) en los que no había escasez de agave y la materia prima abundaba. El tequila está aprovechando su ventaja comparativa, compitiendo y teniendo un crecimiento superior al de otras bebidas alcohólicas porque ha logrado entrar, permanecer y crecer en ambos mercados, sin embargo, las bajas en las ventas vistas en la gráfica 11 sugieren un problema.

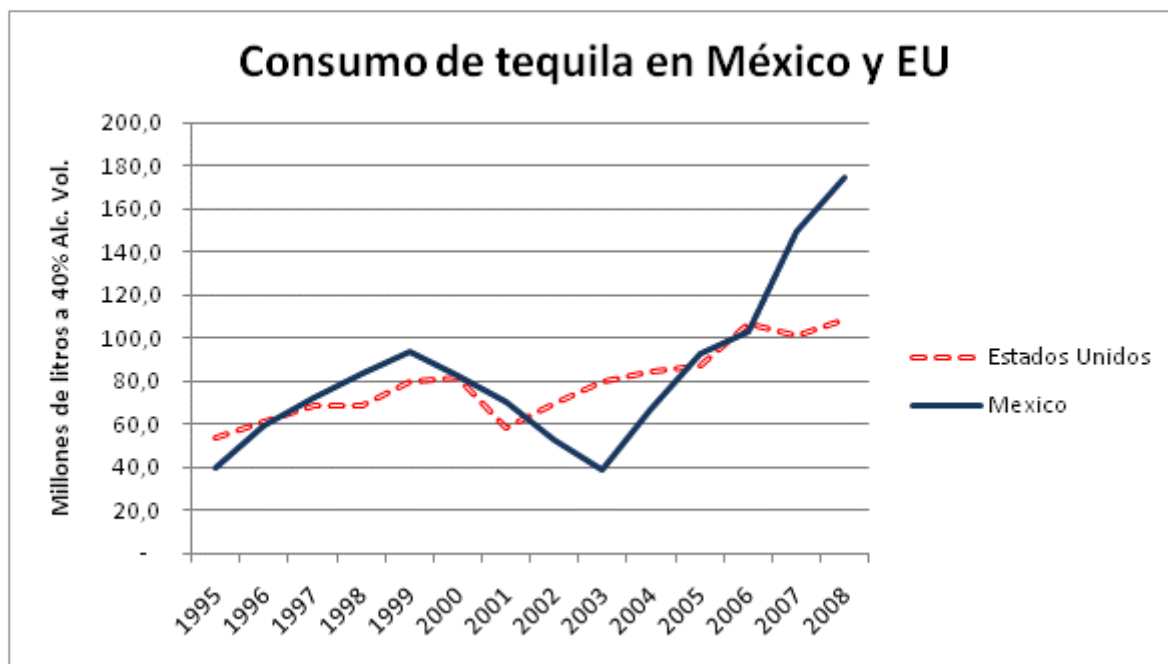
Según las estadísticas mostradas, el tequila ha logrado incrementar su competitividad en los mercados de México y los Estados Unidos

GRÁFICA 11. Consumo de tequila en los Estados Unidos.²²⁵



Fuente: Desarrollo propio con datos del CRT. (2009)

GRÁFICA 12. Consumo aparente de tequila en México y E.U.



Fuente: Desarrollo propio con datos del CRT (2009).

Sin embargo, hay un aspecto oculto en esta aparente competitividad internacional que no se muestra en las estadísticas oficiales. Este aspecto se refiere a lo que el tequila dejó de vender y crecer.

En la etapa de sobreoferta 1995–2000 se calcula que había alrededor de 100 mil toneladas de agave en extrema madurez, sin compradores: “La situación se resumía a mediados de 1996 en el hecho de que había en los campos de Jalisco alrededor de cien mil toneladas de agave en extrema madurez en riesgo de perderse por falta de compradores.”²²⁶

En ese año se utilizaron 429.6 miles de toneladas de agave para producir 134.7 millones de litros de tequila (78.2% de la categoría tequila y 21.8% de la categoría 100% agave).²²⁷ El hecho de que existieran cien mil toneladas sin comprador significa que dejaron de producirse 31.4 millones de litros de tequila,²²⁸ o sea, 23.3% del tequila que realmente se produjo ese año.

²²⁶ Llamas Jorge A. “La génesis social del Barzón del agave.” *Espiral*. Estudios sobre Estado y Sociedad. Vol. VI No. 17. (2000). [DE consultada en marzo del 2009. Disponible en: <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/espinal/espinalpdf/Espiral17/E121-145.pdf>

²²⁷ Para calcular este dato se tomó como referencia que para producir un litro de tequila 100% agave son necesarios 5.7 kilos de agave y para la categoría tequila, 2.5 kilos, con un promedio de 3.2 kilos en ambas categorías. Fuente: CRT Estadísticas 2009 (año 1996).

²²⁸ En 1996, de la producción total de tequila, 78.2% correspondieron a la categoría agave y 21.8% a la categoría 100% agave. Ver cuadro No. 7.

Durante la etapa de 2004–2008, el Plan Estratégico de la Industria Tequilera (2007) reconoce una sobreoferta de 3.3 millones de toneladas de agave: “Existe un exceso de agave que no podrá consumir la industria tequilera, el cual está estimado en 3.3 millones de toneladas para los próximos 3 años.”²²⁹ Si el sobrante de agave hubiera sido aprovechado en 2007, 2008 y 2009, los 3.3 millones de toneladas hubieran sido suficientes para producir 889.0 millones de litros de tequila, es decir, aproximadamente un 106.3% del tequila producido.²³⁰ Todo indica que aunque el tequila ha aprovechado las ventajas comparativas, no ha sabido o no ha podido explotar al máximo sus ventajas competitivas.

Esta producción menor podría significar: 1) una saturación del mercado, cosa poco probable ya que la participación del tequila en los dos mercados es creciente; 2) Que los comercializadores de vinos y licores no están impulsando al tequila, utilizando una estrategia de empujar el producto (*push*), y el crecimiento que muestra representa que el mercado está demandando únicamente esa cantidad, estrategia *pull*.

Viéndolo de esta manera, la cadena productiva no está actuando colectivamente en todos sus eslabones: los agaveros siembran agave sin conocer si va a ser rentable o habrá mercado para sus cosechas. Los tequileros no son capaces de absorber la materia prima, y reposar o añejar el producto hasta que estén en condiciones de venderlo, y lo que es peor, no salen a buscar clientes, esperan a que éstos lleguen a comprarles; y los comercializadores no empujan el tequila en los mercados nuevos o existentes, ya que tienen otras opciones, tal vez más atractivas, en su portafolios.

Una posible solución para la integración de la cadena productiva que evite los rompimientos entre los eslabones agrícolas e industriales, podría ser la creación de un mercado secundario de futuros del agave. Esta acción, que incluiría necesariamente a todos los agentes y a las autoridades, permitiría que los agaveros tuvieran más información sobre el precio futuro y podrían decidir si siembran o no, con menor incertidumbre. También podría atraer capital de inversionistas fuera de la cadena para evitar que tequileros y comercializadores distraigan su

²²⁹ Plan Estratégico de la Industria Tequilera. Op. Cit. p. 19.

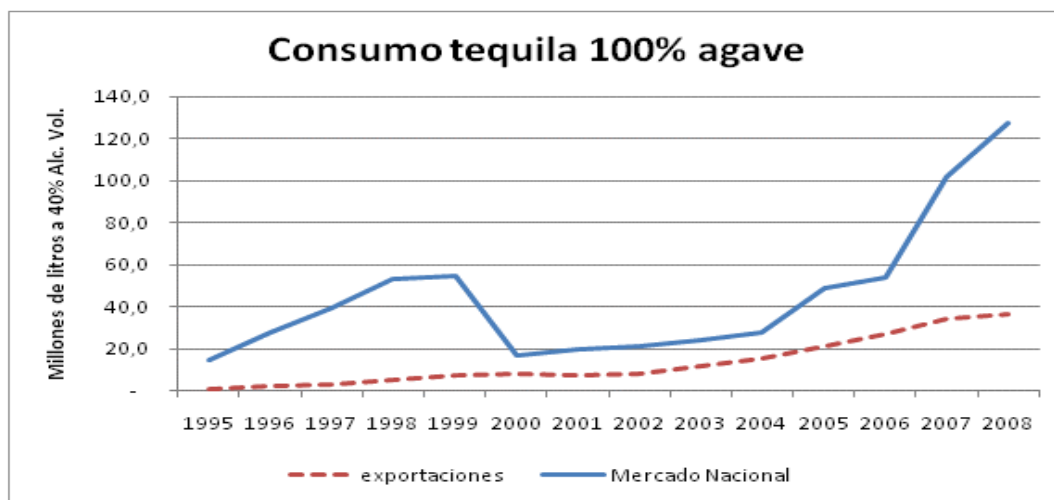
²³⁰ Para calcular este dato se tomó como referencia, que para producir un litro de tequila, son necesarios en promedio 3,7 kilos de agave en ambas categorías. Fuente: CRT Estadísticas 2010 (año 2007).

capital de trabajo en asegurar sus necesidades de agave y canalizar ese capital para comercializar mayores volúmenes de tequila.

El mercado secundario, junto con otros mecanismos como la pignoración²³¹ de tequila —esquema mediante el cual los agaveros podrían procesar su agave en extrema madurez— y, como menciona Varrón, “aguardar el momento más ventajoso” (1992:69). Estas probables soluciones podrían permitir que la cadena productiva del tequila sea más competitiva en los mercados en los que participa.

En relación con los indicadores de la definición de competitividad “entrar, permanecer, crecer y desarrollarse en un mercado” se puede decir hasta cierto punto que hay logros, pues en ambos mercados ha habido un crecimiento y desarrollo, además de que se consume más tequila 100% agave y hay mayor diferenciación de marcas por medio de la mercadotecnia, sin embargo, el potencial de venta del tequila es mucho mayor.

GRÁFICA 13. Consumo nacional y exportaciones del tequila 100% agave.



Fuente: Desarrollo propio con datos del CRT. (2009)

El crecimiento en ambos mercados ha sido del 1,049% durante el período estudiado. Esta cifra representa 148 millones de litros y, como lo muestra el cuadro 23, pasó de ser el 15% de la producción total de tequila en 1995, al 52.4 en 2008.

²³¹ La pignoración es un mecanismo para la obtención de un crédito, quedando como resguarda, la mercancía pignorada.

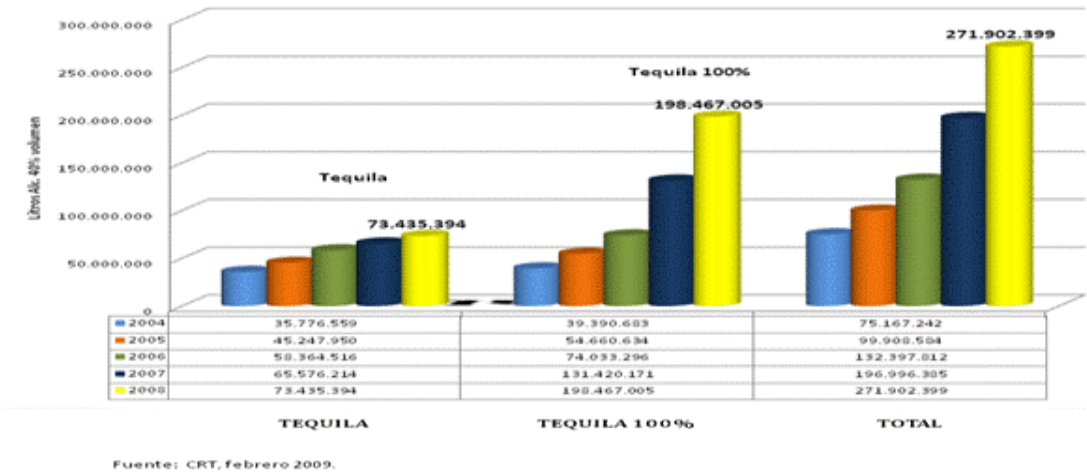
CUADRO 27. Porcentaje de producción del tequila 100% agave en la producción total.

Año	% 100% agave
1995	15,0%
1996	21,8%
1997	27,5%
1998	34,2%
1999	32,3%
2000	13,8%
2001	18,1%
2002	20,6%
2003	25,7%
2004	24,4%
2005	33,4%
2006	33,5%
2007	47,7%
2008	52,4%

Fuente: Elaboración propia con datos del CRT (2009).

Sin embargo, una cosa es producir el tequila y otra venderlo. Así, todo parece sugerir que como resultado de la contracción del mercado, pero sobre todo como una estrategia de aprovechar los bajos precios de la materia prima agave y administrar riesgos en caso de una futura escasez de agave, la industria ha tendido a acumular importantes inventarios, de tal forma que actualmente cuenta con un inventario histórico de cerca de 272 millones de litros de tequila, volumen suficiente para cubrir el mercado de exportación y muy probablemente la demanda interna sin la necesidad de elaborar tequila por todo un año. (Muñoz y Landa: 2010:37)

GRÁFICA 14. Evolución de los inventarios de tequila.



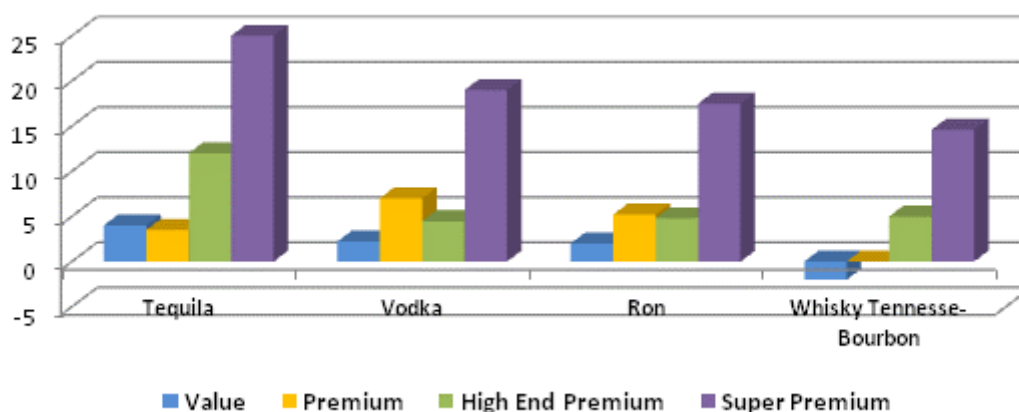
Fuente: Muñoz y Landa (2010:37).

Las innovaciones, como sugieren Porter (1991) y Garay (2004) “[...] la competencia extranjera fuerza simultáneamente un cambio económico más rápido y brinda oportunidades para aprender nuevas tecnologías y nuevas prácticas gerenciales que pueden ser utilizadas para mejorar la productividad doméstica.”²³²

La diferenciación lograda en el producto y en los diseños de los envases en muchos casos ha permitido que las empresas se posicionen en los mercados como marcas distinguidas. El segmento de tequilas Super Premium se ha convertido en un nicho muy atractivo para el desarrollo de productos. El tequila aventaja a otras bebidas en el crecimiento de este segmento en 2009, según el Distilled Spirit Council of the United States (DISCUS).²³³

El testimonio de un tequilero entrevistado muestra cómo, con la diferenciación del producto, se pretende llegar a nichos de mercado específicos: “[...] inclusive se coloreó de [...] un tinte rosado para llamar la atención, sobre todo a las mujeres para que la tomaran solo[sic], se llamaba ‘Suave intrigue’.”²³⁴

GRÁFICA 15. Tasa anual de crecimiento por categoría de bebida; últimos 5 años (%)²³⁵



Fuente: Muñoz y Landa (2010:18)

En el diseño de las botellas, el tequila disfruta de la popularidad de tener la botella más cara del mundo y en el mercado encontramos una gran variedad de diseños

²³² Garay S. Luis Jorge. Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967–1996. [En línea]. Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/244.htm>

²³³ Muñoz Rodríguez, Manrubio y Landa Franco Elizabeth. (2010) Op. Cit. p. 15.

²³⁴ Tequilero No. 1. p. 2.

²³⁵ Ibíd p. 17.

con diferentes formas, tamaños y colores. “[...] Tenemos una marca que porque tiene un record Guinness de ser la botella más cara del mundo que se ha vendido de tequila, [...] es la marca *Ley 925* [...]”²³⁶

FIGURA 24. Diseño de botella de tequila.



Estas tecnologías y prácticas gerenciales de innovaciones están dando resultados y se puede afirmar que en cuestión de desarrollo en un mercado, la rama industrial del tequila es competitiva.

Esta rama industrial ha resultado altamente atractiva para la inversión. Los datos del CRT muestran que en el año 2000 existían 72 casas tequileras que fabricaban 592 marcas de tequila. Según la misma fuente, en el 2008 ya tenían autorización para su fabricación 137 casas que tenían 784 marcas. Es importante señalar que de éstas, aproximadamente el 40% pertenecen a los llamados “dueños de marca”.

Los dueños de marca crecen de manera importante en las épocas de sobreoferta de agave y desaparecen en las épocas de escasez. Esta modalidad es muy atractiva para la inversión, ya que con una inversión relativamente pequeña pueden obtener un rendimiento considerable, pues como se señaló en el capítulo II, la rentabilidad de los comercializadores mayoristas supera el 100%.

La inversión extranjera también ha sido muy dinámica, principalmente con la integración vertical hacia atrás de los grandes consorcios extranjeros de comercialización de vinos y licores. Los 10 grandes que menciona la revista *IMPACT* (2008) ostentan la propiedad de destiladoras y marcas.

CUADRO 28. Participación extranjera en la rama industrial del tequila.

Empresa Tequilera	Accionista Extranjero
Cuervo	80's – Participación de Guinness 2002 – Diageo 2002 – Familia Beckman recompra el total de las acciones
Sauza	1977 – Pedro Domecq 2005 – Fortune Brands (Beam Global)
Viuda de Romero	80's – Pedro Domecq 2005 – Pernord Ricard
El Tequileño	1984– Bacardí 90's – Regreso total a familia Salles Cuervo
Cazadores	2002– Bacardí
Don Julio (Tres Magueyes)	80's – Contrato de distribución con Barton 90's – Venta a Seagram's 2002 – Diageo 2002 – 50% Diageo, 50% Cuervo
La Madrileña	60's – La Madrileña (capital de españoles)
Orendain de Jalisco	1999 – 33% de las acciones compradas por Brown Forman 2000 – Convenio de comercialización con William Grant and Sons 2007 – Regresó a la familia Orendain
Herradura	2002– Participación de Osborne (25%) 2004 – Recompra de acciones por familia Romo 2006 – Venta a Brown Forman
Espolón	2008-Campari

Fuente: Muñoz y Landa (2010:51)

En la variable atracción de inversión, la rama industrial del tequila resulta aprobada, tanto en inversiones en el campo (aunque hayan resultado infructuosas) como en la destilación del tequila.

Pero de nuevo, aparece un punto rojo en la competitividad de la rama industrial. No se puede hablar de competitividad omitiendo el concepto de productividad. Si entendemos por ésta la relación de entrada de insumos y salida de productos, los principales indicadores son la productividad del agave, la relación de agave utilizado y tequila producido, y la relación entre la fuerza laboral empleada y el tequila producido. Logrando incrementos constantes en la productividad, se incrementaría la calidad de vida de la fuerza laboral empleada en la rama industrial.

Las tierras y las tecnologías utilizadas en la producción del agave son determinantes para el rendimiento que eventualmente pueda tener la planta. “En una hectárea de cultivo se tienen aproximadamente de 2,500 a 2,800 plantas que,

dependiendo del clima, alcanzan su madurez en un período de seis a diez años (Guzmán, 1997: 3).”²³⁷

En los últimos años se han desarrollado diversas tecnologías encaminadas a incrementar la productividad del agave, tanto en su período de crecimiento, el control de plagas y enfermedades, en el tamaño de las piñas,²³⁸ y el contenido de grados *brix*²³⁹ y de los azúcares reductores propios del agave.

Este avance, que aún no ha sido utilizado en la mayoría de las plantaciones de agave (de hecho, no se detectó en la investigación de campo a ningún agavero que la utilizara), permitiría el mejor control de las cosechas y elevar la rentabilidad del eslabón agrícola de la rama industrial, lo que sin duda incrementaría la productividad en los campos agaveros. Otras tecnologías encaminadas a incrementar el peso de la piña y el contenido de azúcares reductores se han desarrollado aunque su utilización es incierta. “Investigadores de la Universidad Autónoma de Chapingo (UACH) desarrollaron una tecnología para la propagación *in vitro* de agaves variedad azul y mezcalero con características sobresalientes en peso piña y cantidad de azúcares reductores [...]”²⁴⁰

Sin embargo, la misma tecnología podría agravar el problema de la sobreoferta, ya que se reduciría el tiempo de siembra—cosecha y se alteraría el ciclo de sobreoferta y escasez, lo que terminaría de sacar del mercado a miles de agricultores, bien sea por la sobreoferta o por falta de capital y conocimientos para implementar estas nuevas tecnologías.

²³⁷ Guzmán P.M. Aguardientes de México: Tequila, Mezcal, Charanda, Bacanora, Sotol. En: Bautista—Justo, M., García—Oropeza, L., Barbosa—Corona, J.E. y Parra—Negrete L.A. El agave Tequilana Weber y la producción de Tequila. (2001). Acta Universitaria, Agosto. Año/Vol. 11 No. 2. Universidad de Guanajuato. P. 3 [DE consultada en mayo del 2011. Disponible en: <http://www.actauniversitaria.ugto.mx/publicaciones/v11-2/agave.htm>]

²³⁸ Las piñas es el corazón del agave. Resultan después de que le quitan las hojas lanceoladas (jimado). N. del A.

²³⁹ La correlación entre grados brix (°B) y el % de azúcares reductores (ART) es de .9621. Fuente: Bautista—Justo, M., García—Oropeza, L., Barbosa—Corona, J.E. y Parra—Negrete L.A. El agave Tequilana Weber y la producción de Tequila. (2001). Acta Universitaria, Agosto. Año/Vol. 11 No. 2. Universidad de Guanajuato. p. 3. [DE consultada en mayo del 2011. Disponible en: <http://www.actauniversitaria.ugto.mx/publicaciones/v11-2/azucare.htm>]

²⁴⁰ “Estudio de agave súper productivo desarrollado en México en riesgo de fugarse al extranjero.” *Imagen agropecuaria*. Núm. 1. Domingo 17 de agosto de 2008. [DE consultada en junio del 2009. Disponible en: http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id_art=500&id_sec=27]

Otro indicador importante para medir la productividad de la rama industrial del tequila es la relación que guarda la utilización de agaves y la producción de tequila en la actualidad.²⁴¹ En el capítulo II, se mencionó que técnicamente son necesarios en promedio, siete kilos de agave por cada litro de tequila 100% agave a 40% Alc. Vol. La investigación de campo, no concuerda con este dato. El consumo promedio de agave para la producción de un litro de tequila 100% a 40% Alc. Vol. Es de 5.6 Kg.

Por supuesto que la relación se incrementa o baja, dependiendo de los azúcares reductores contenidos en el agave. Uno de los agaveros entrevistados señaló que lo normal es que las fábricas pidan entre 20 y 24% de azúcares reductores, y el precio por kilo que se les paga a los agaveros de agave depende de ese porcentaje. “[...] fíjate que no ha salido con más azúcar del requerido que son de 20 o 24, ha salido a treinta y tantos, sale muy rico en esta zona.”²⁴²

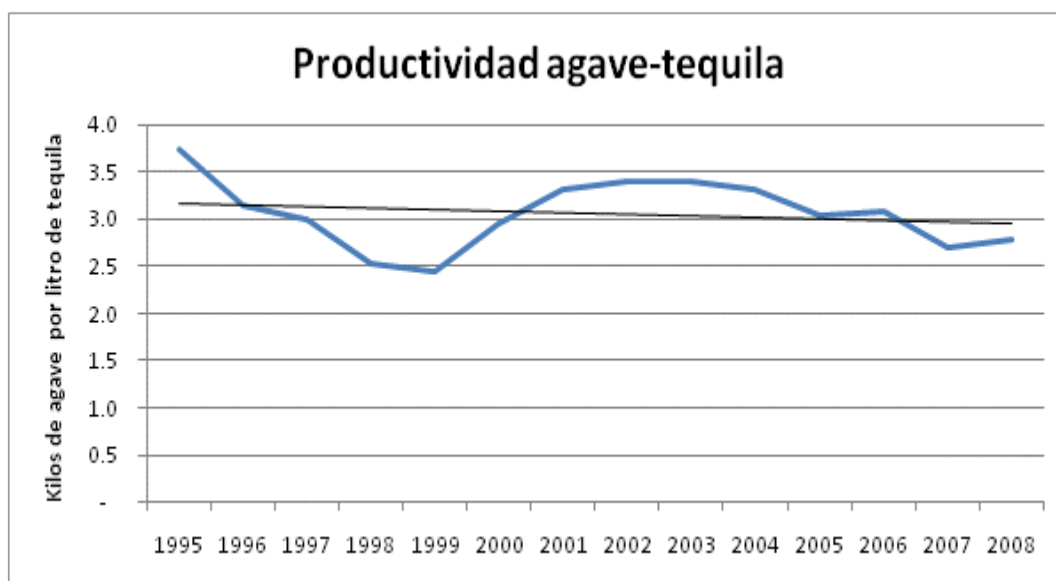
En el período estudiado, la relación agave/tequila tuvo muchos cambios hacia arriba y hacia abajo, como se puede observar en la gráfica 16. De este dato se puede deducir que, los agaveros y/o los tequileros, no dominan completamente las técnicas de producción. La diferencia entre el punto más alto y el más bajo es de 1.3 kilos de agave por litro de tequila. Esto representa 54% respecto al año en que la relación agave/tequila fue menor.

*GRÁFICA 16. Productividad agave/tequila.*²⁴³

²⁴¹ En este indicador se considera el cultivo de agave de la forma tradicional.

²⁴² Agavero No. 1. p. 3.

²⁴³ En esta gráfica se incluyen las dos categorías de tequila y las cantidades de agave se expresan en promedio anual.



Fuente: Elaboración propia con datos del CRT. (2009)

En este indicador encontramos que la productividad kilos de agave por litro de tequila ha tenido muchas oscilaciones en el período estudiado. En 1995, año de inicio del estudio, se necesitaron 3.7 kilos de agave por cada litro de tequila. El año en que se utilizaron menos kilos de agave por litro fue en 1999, con 2.4 kilos por litro. Hay que recordar que en este año todavía existía una sobreoferta de agave, aunque se aproximaba el período de escasez. Durante el período de escasez de agave (2000–2003) se utilizaron más kilos de agave por litro de tequila. Si se desagregan las dos categorías de tequila, los datos muestran que en la categoría 100%, aunque con oscilaciones, la productividad tiende a incrementarse, o sea, a utilizar menos agave por litro producido, lo que podría significar una mayor cantidad de azúcares reductores y un mejor dominio de las tecnologías.

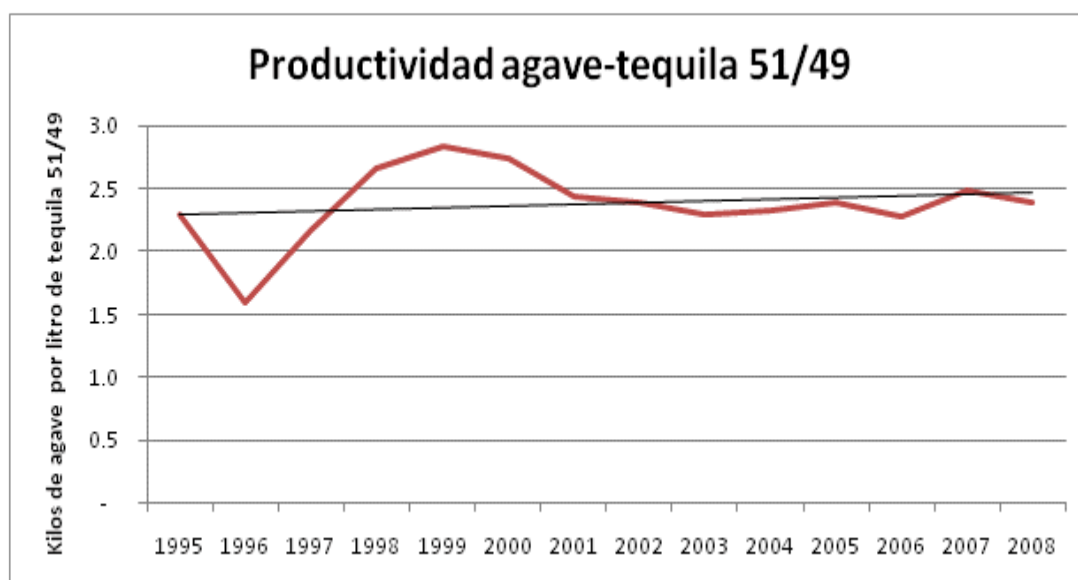
En la categoría tequila, la relación cambia ligeramente. De utilizarse 1.6 kilos de agave por litro producido en 1996, se llegaron a utilizar 2.8 litros en 1999. Una diferencia de 1.2 litros. En este caso, los dos años señalados correspondieron a una etapa de sobreoferta de agave (Gráfica 18).

GRÁFICA 17. Relación agave/tequila 100%.



Fuente: Elaboración propia con datos del CRT. (2009)

GRÁFICA 18. Relación agave/tequila 51/49.



Fuente: Elaboración propia con datos del CRT. (2009)

La línea tiene una ligera tendencia ascendente, lo que significa que en el período estudiado la utilización de agave para la producción de tequila 51/49 fue creciendo, eso representa una menor productividad.

En el caso de la categoría tequila, la menor productividad contradice la afirmación de que el agave podría contener mayor cantidad de azúcares reductores, lo cual elimina esta hipótesis y el supuesto de que agaveros y tequileros no dominan las

técnicas de producción de agave y de tequila, sigue vigente. De llegar a dominar las técnicas sería una fuente de poder para ellos y favorecería la competitividad de la rama.

Finalmente, otro indicador para medir la productividad de la rama industrial es la relación de personal ocupado y la producción de tequila. En el período estudiado, en promedio se ocuparon 34,576 personas entre personal de campo (agricultores, jornaleros y empleados), personal de producción, técnico y administrativo.

CUADRO 29. Personal empleado en la rama industrial del tequila.

Año	Agricultores	Producción	Técnicos	Administrativos	Total
1995	25,000	1,719	98	1,315	28,132
1996	30,000	1,900	102	1,350	33,352
1997	33,000	2,090	113	1,485	36,688
1998	33,000	2,140	120	1,520	36,780
1999	33,000	2,200	127	1,530	36,857
2000	33,000	2,000	119	1,460	36,579
2001	33,000	1,900	100	1,400	36,400
2002	33,000	1,850	100	1,350	36,300
2003	33,000	1,790	100	1,320	36,210
2004	33,000	1,820	110	1,390	36,320
2005	26,993	2,636	919	3,843	34,391
2006	27,183	2,768	965	4,035	34,951
2007	23,670	3,846	337	2,549	30,402
2008	23,670	3,846	337	2,549	30,402
Promedio	30,037	2,322	261	1,935	34,555

Fuente: Elaboración propia con datos de la CNIT. (2004, 2006, 2007, 2008).²⁴⁴

El total del personal empleado disminuyó en el año de 2005. El principal renglón afectado fue el de trabajadores del campo con la eliminación de aproximadamente 9,000 empleos debido a la sobreoferta de agave; en segundo término, los empleos técnicos primero se incrementaron de 110 en 2004, a 919 y 965 en 2005 y 2006, y a partir de 2007 disminuyeron considerablemente hasta 337²⁴⁵. No se encontró ninguna explicación lógica a este incremento y posterior disminución, se presume que tal vez se deba a algún error en la información proporcionada por la CNIT.²⁴⁶ Algunas otras explicaciones, pueden ser los juegos contables de registro de

²⁴⁴ Fuente: Cámara Nacional de la Industria tequilera. Informes estadísticos 2004, 2006, 2007 y 2008. [De Consultada en mayo del 2011. Disponible en: http://www.tequileros.org/home_es.php/Estadísticas]

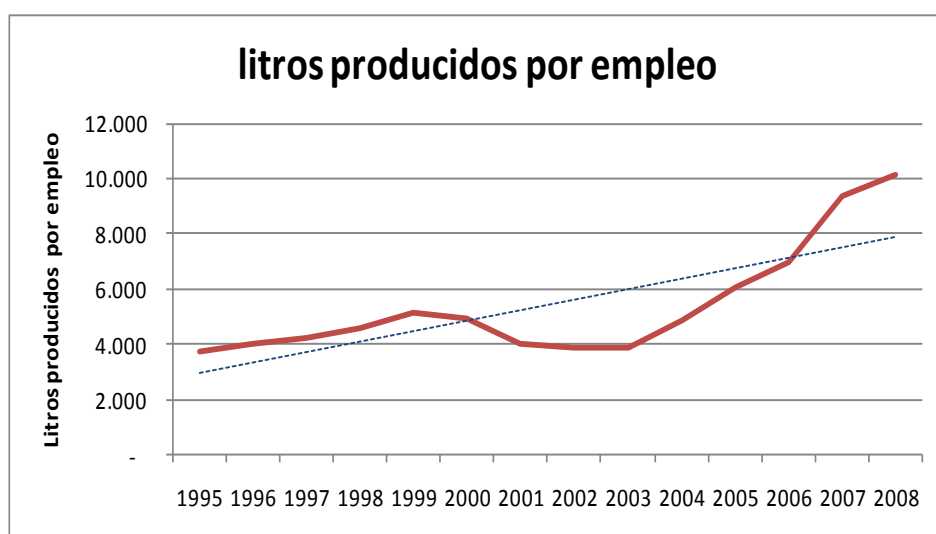
Tanto la CNIT como el Plan Estratégico de la Industria Tequilera muestran datos similares. N. del A.

²⁴⁶ Se investigó telefónicamente la veracidad de estos datos en la CNIT y el encargado de llevar las estadísticas, no supo la razón de porqué los datos están tan dispersos.

trabajadores en IMSS para aprovechar los subsidios del primer empleo, la sustitución de trabajadores permanentes por eventuales. Otra posible explicación, sería que los técnicos sean contratados solamente en épocas en las cuales las fábricas están trabajando.

El resto de los grupos de empleos, producción y administrativos, se incrementaron debido a que, por una parte, las fábricas se estaban inventariando y se aumentó el personal relacionado con las ventas nacionales y de exportación de tequila.

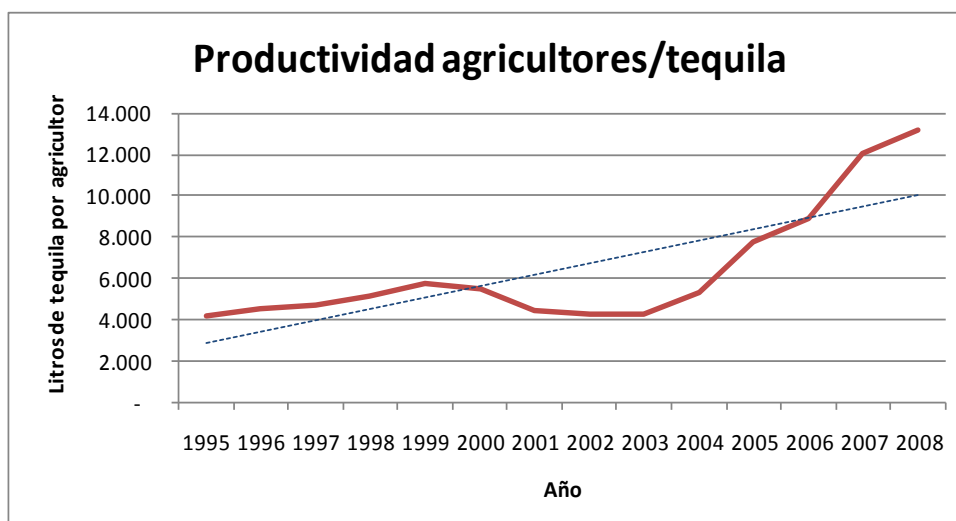
GRÁFICA 19. Relación empleos/tequila producido.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNIT. (2004, 2006, 2007, 2008).

El balance general presenta un incremento de empleos en 2008 en relación con 1995, aunque en los años intermedios se presentaron incrementos y disminuciones de niveles de empleo, lo que provocó incrementos de la productividad en el campo y en los obreros de producción.

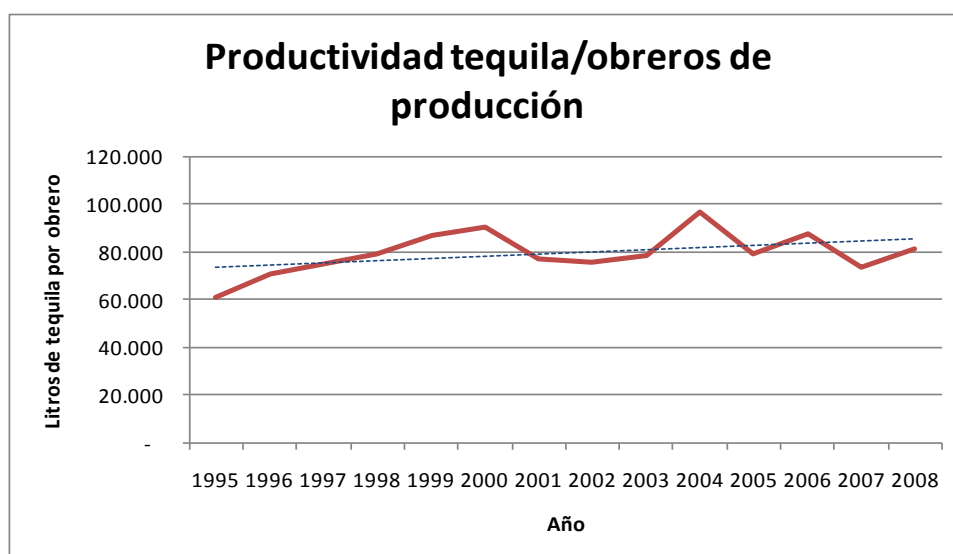
GRÁFICA 20. Productividad litro de tequila por campesino empleado.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNIT. (2004, 2006, 2007, 2008).

La categoría de campesinos fue la que obtuvo el mayor incremento en la productividad, pasando de 4,172 litros por campesino en 1995, a 13,185 litros en 2008. En este lapso la productividad campesina disminuyó un poco en la época de escasez de agave (2000/2003) pero sin llegar a los niveles de 1995.

GRÁFICA 21. Productividad litro de tequila por obrero de producción empleado.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNIT. (2004, 2006, 2007, 2008).

Esta categoría, aunque obtuvo incremento en la productividad en el período también mostró valles y crestas debido, tal vez, a los inventarios de las fábricas.

El incremento de productividad en el campo y de los obreros en producción, no se ha traducido en mejores niveles salariales para estas categorías.

P. ¿Qué tan alto es el nivel de salarios en las fábricas de tequila?

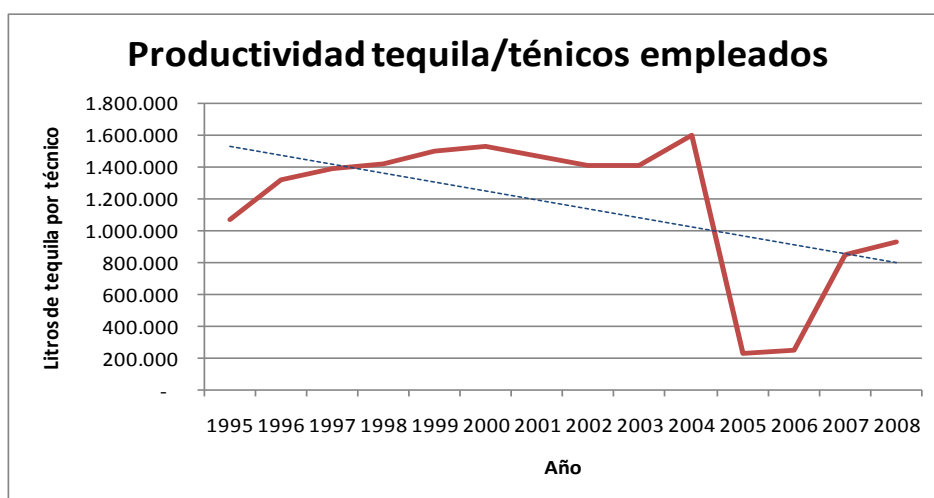
R. Aquí en la región es bajo en cuestión de producción, la cuestión administrativa es un poco mejor pagada, digamos que estamos a niveles de Guadalajara, [...] son salarios bajos y es en general, no puedes pagarles más porque tú sabes que tienes que pagar más o menos al nivel del mercado, de las fábricas y sí son salarios bajos.²⁴⁷

La categoría de técnicos tuvo una pérdida importante en su productividad debido al extraño comportamiento de los empleos en la categoría en los años 2004–2006.

En la categoría de los empleados administrativos, la productividad por empleado tuvo una ligera pérdida en el período con una caída importante entre 2000 y 2003.

Resulta paradójico que los campesinos son los que han aportado casi la totalidad del incremento de productividad en la rama industrial del tequila y sean los que resultan con pérdidas en sus cosechas. Esto no es sino una muestra más del bajo poder de negociación que tienen con los tequileros.

GRÁFICA 22. Productividad litro de tequila por técnico empleado.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNIT. (2004, 2006, 2007, 2008).

GRÁFICA 23. Productividad litro de tequila por empleado administrativo.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNIT. (2004, 2006, 2007, 2008).

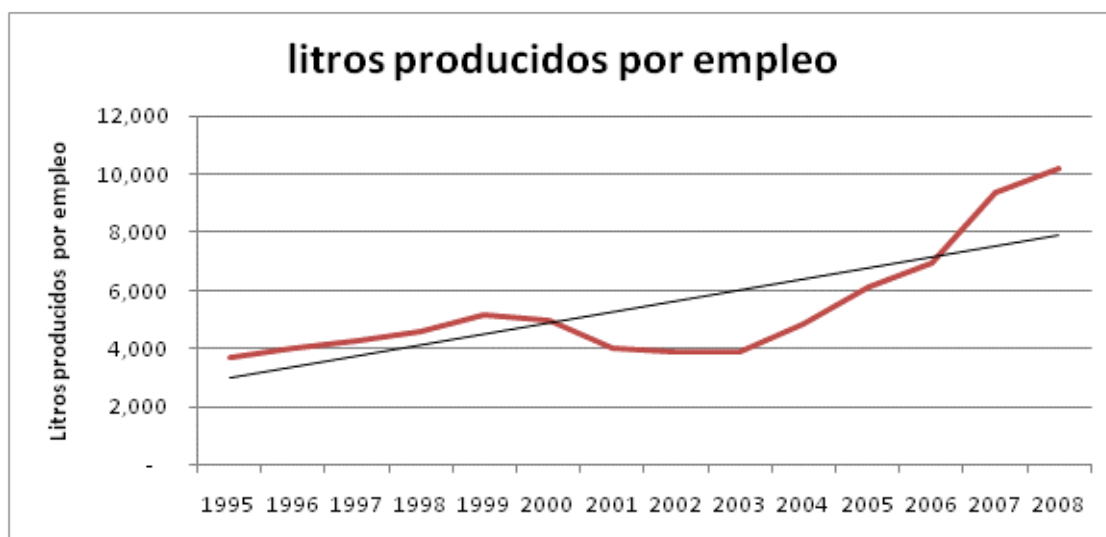
La situación no es distinta en el eslabón comercial, los sueldos pagados tienen como referencia el mercado general de empleo y como éste está mal pagado, los comercializadores también pagan bajos salarios.

P. ¿Qué nivel de salarios pagan a sus empleados?

R. Mira, [...] los empleados de tiendas son salarios parecidos al mínimo. Hay ciertos niveles, nosotros lo manejamos por tabulador, nuestros empleados los hemos hecho multifuncionales, entonces ya no tenemos puestos en las tiendas, salvo [...] el de cajas que es delicado por la cuestión del manejo del dinero.²⁴⁸

Estos datos dan como resultado que la productividad empleo/tequila producido se haya incrementado considerablemente en el período estudiado.

GRÁFICA 24. Relación empleos/tequila producido.



Fuente: Elaboración propia con datos de la CNIT. (2004, 2006, 2007, 2008).

Sin embargo, este incremento de la productividad empleos/tequila producido no ha llegado a los diferentes niveles jerárquicos de los empleados y obreros de las tequileras, ya que las compensaciones que reciben están muy cerca del salario mínimo.

Para analizar la competitividad con el diamante de Porter (1991) se utilizaron las variables propuestas por el autor, las mismas que fueron desagregadas en subvariables. En la figura 9 se mostró el modelo y una explicación breve del mismo. Los detalles de la aplicación al caso se presentan en el anexo 9.

La competitividad de la rama industrial del tequila, según el diamante de Porter es alta, debido principalmente a que:

1. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas en la rama industrial han logrado diferenciar de alguna forma sus productos, sus marcas están bien posicionadas, son conocidas en el mercado y tienen amplios canales de distribución.

En segundo término, el precio de los productos es aceptado por los consumidores y el tequila es conocido ampliamente en los mercados en que participa, además de que está desarrollando tecnologías innovadoras a lo largo de la cadena productiva.

La rivalidad entre las empresas del sector no es intensa, debido a la estructura oligopólica que tiene y a una medianía en las curvas de experiencia necesarias para producir tequila.

2. La variable mejor evaluada es la de las condiciones de la demanda doméstica del tequila. Hay una gran cantidad de compradores que permite un rápido crecimiento de la demanda del producto, los compradores cambiaron sus preferencias y optan por la categoría tequila 100%, el producto se exporta con éxito y tiene un valor agregado alto y una buena rentabilidad en el mercado nacional, lo que es un punto a defender para que México logre recuperar en el mediano plazo el control sobre las decisiones que se toman en la rama.

3. En el renglón de industrias conexas y de apoyo, sus proveedores, excepto los agaveros, tienen la capacidad de competir en los mercados internacionales con éxito. Los agaveros podrían verse incluidos en su capacidad de competir en el caso de que se lograra la conformación de un clúster colaborativo. La infraestructura del país es adecuada para que el producto pueda distribuirse nacional e internacionalmente.

En la subvariable que resulta definitivamente deficitaria, en lo que a competitividad se refiere, es la carencia de tecnologías limpias en toda la cadena que desalienten, en los diferentes eslabones, la contaminación. La rama industrial del tequila es un sector “sucio”. Para superar esta situación, los agentes deberán optar por la acción colectiva que lleve a desarrollar nuevas tecnologías.

4. La variable de los factores de la producción son los que resultan peor evaluados en el diamante de Porter. No hay mano de obra especializada, ni instituciones o universidades vinculadas con la capacitación del personal de la rama. Esto hace que el costo de la mano de obra sea bajo y permite rotar al personal, generando la necesidad de un constante entrenamiento y capacitación, con los recursos que cada empresa tenga y quiera destinar a ello. Su capacidad instalada está subutilizada.

Se estima que la capacidad instalada actual de la industria ronda los 300 millones de litros (a 40% Alc. Vol.) al año. Tomando como base la producción total de 2006, la capacidad utilizada representa cerca de un 80% de la instalada. Recientemente el establecimiento de nuevas empresas ha venido incrementando la capacidad instalada de la industria aunque dichos incrementos han sido marginales.²⁴⁹

Aparentemente, en la rama industrial en general no son necesarias nuevas inversiones en capacidad instalada en el futuro inmediato, aunque sí son muy importantes y necesarias para disminuir la contaminación.

5. El talento directivo es alto, principalmente por las aportaciones de las grandes empresas en este renglón, que enfrentan a sus ejecutivos a exigencias de nivel mundial. Muchos de esos ejecutivos luego pasan a empresas medianas o pequeñas y se llevan consigo un caudal de conocimientos y experiencias. Esto ha permitido que el tequila penetre en mercados y nichos que no estaban explotados. Aunque en su mayor parte este talento está en las grandes empresas tequileras, sólo algunos dueños de marca lo poseen. Sobre todo las PYMES tequileras carecen del conocimiento de los mercados internacionales.

6. El gobierno, en sus tres niveles, no ha impulsado de manera estratégica a esta rama industrial. Tanto el Plan Rector, el Sistema—producto Nacional Agave—tequila, como La Planeación Estratégica de la Industria Tequilera, que pretenden ser las políticas federales y estatales, respectivamente, adolecen del mismo problema que padece la cadena productiva: son documentos desarticulados entre sí, sin el rigor que exige un trabajo de esta naturaleza; ninguno hace mención del otro, lo que es una omisión importante. Tienen a su favor que son participativos, pero en cinco años no han mostrado resultados por la falta de acción colectiva y ausencia de redes colaborativas.

Otro aspecto que no habla bien de la competitividad del sector es el subsidio que otorgaba el gobierno federal a los agaveros. En primer lugar, dicho subsidio no llegó a los agricultores; y en segundo, deberían haber tomado otras acciones para que el eslabón agavero fuera rentable y no recurrir a la acción fácil del subsidio. Los subsidios, en todo caso, deberán destinarse a la investigación y desarrollo de tecnologías duras y blandas para incrementar la competitividad de la rama industrial.

El proceso de fabricación de tequila tiene como subproductos contaminantes las vinazas, el bagazo, las cabezas y las colas. Esto resulta de una primera destilación de la que se obtiene un producto llamada ordinario. En la segunda destilación o rectificación (obligatoria por norma) se separan las cabezas (primera parte de la destilación que se desecha, ya que con ella se eliminan congéneres dañinos) y las

colas (parte final del destilado). En tequilas de alta calidad, las colas se eliminan de la destilación igual que las cabezas. Para otras calidades de tequila, las colas vuelven a destilarse. El producto final de la rectificación es el tequila blanco.

Los subproductos (vinazas, bagazo, cabezas y colas) se desechan contaminando aguas y suelos. “Una de nuestras principales dificultades es el tratamiento de las vinazas, porque no sé, somos una fábrica que todavía no tenemos una planta de tratamiento de aguas [...] ese es uno de los principales problemas”.²⁵⁰

En un proceso modificado,²⁵¹ el mosto (producto de la fermentación del agave) se somete a un proceso de centrifugado y microfiltrado para reducir el contenido de residuos sólidos y las vinazas pueden ser sometidas a limpieza en plantas de tratamiento de aguas.

También existen organismos internacionales que están desarrollando tecnologías verdes para el tequila: “Babethanol, un gran proyecto de investigación transnacional con 13 socios y 11 países participantes: Francia, España, Italia, Finlandia, México, Costa Rica, Uruguay, Paraguay, Chile, Argentina y Brasil.”²⁵²

Este proyecto, en fase muy avanzada, tuvo su reunión semestral en la ciudad de Guadalajara los días 19 y 20 de mayo del 2011. La prensa local publicó los objetivos y avances del proyecto.

El agave azul con el que se produce el tequila, muestra una más de sus bondades. Actualmente se lleva a cabo una investigación del agave tequilana weber para comprobar si el desecho generado una vez que se extrae el tequila, puede ser materia prima para obtener etanol, un combustible que no contamina [...]

Se espera que la investigación concluya dentro de dos años, pero el doctor Martín Hernández Luna, investigador de la UNAM informó que hasta el momento los resultados del comportamiento del bagazo de agave han sido satisfactorios.

²⁵⁰ Tequilero No. 5. p. 2.

²⁵¹ Recientemente, en mayo del 2011, se dio a conocer que el Iteso, en un Programa de Aplicación Profesional (PAP), coordinado por el Ingeniero Químico Nicolás Hernández, dirige un proyecto que busca reducir las vinazas. Este proceso está aún en etapa de laboratorio. N. del A.

²⁵² Fuente: Babethanol: Nueva materia prima y proceso de transformación innovadoras para un desarrollo más sostenible y la producción de etanol lignocelulósico. [DE: Consultada en mayo de 2011. Disponible en: <http://www.babethanol.com/>]

De resultar una buena fuente para obtener etanol, habría suficiente materia prima: el año pasado se obtuvieron más de un millón de toneladas de agave, de los cuales resultan 400 mil toneladas de bagazo.²⁵³

De llegar a buen puerto estos proyectos —y otros de la misma naturaleza— que se están desarrollando en diferentes universidades e institutos de investigación, tal vez en el futuro tengamos una rama industrial limpia, siempre y cuando se desarrollen mecanismos que pongan al alcance de todas las destiladoras las tecnologías “limpias”. En la actualidad existen financiamientos para solucionar este tipo de problemas.

El tequila vivió un *boom* como bebida en los mercados nacional e internacional [...] pero casi se le había pasado inadvertidamente el atender el daño del medio ambiente y al calentamiento global [...]

Las empresas recibirán un importante impulso a sus esfuerzos ecológicos, ya que dos bancos alemanes, el Deutsche Bank y el KfW Bankengruppe [...] compraron bonos de carbono emitidos para la agroindustria tequilera en México, que obliga a utilizar esos recursos financieros para mitigar todos los desechos contaminantes de las destilerías, para parar en seco el daño ambiental.²⁵⁴

Esto implicaría que los agentes de la cadena productiva desarrollen redes colaborativas entre ellos mismos y con autoridades y universidades y institutos de investigación. En otras palabras, que se agrupen en un clúster que tendría como objetivo reducir la contaminación producida por la rama industrial.

Si la competitividad es uno de los determinantes del desarrollo y la globalización ha permitido el libre flujo de capitales para la conformación de relaciones internacionales y el flujo de intercambios comerciales y capitales de riesgo, es un bien deseado por los agentes y grupos de influencia de la rama industrial del tequila. Muchos avances (flujos de capitales y de intercambios comerciales) sí se han generado, incluso se puede afirmar que en algunos casos han superado las deficiencias estructurales de la rama (eficiencia productiva, capacidad tecnológica, grado de innovación y apropiación del conocimiento); sin embargo, esto no ha ocurrido homogéneamente en toda la cadena productiva. Si la aportación de los diferentes niveles de gobierno, de las grandes empresas tequileras y los

²⁵³ “Agave podría ser fuente de combustible no contaminante.” Jueves 19 de mayo de 2011. [DE: Consultada en mayo del 2011. Disponible en: <http://www.milenio.com/node/722959>].

²⁵⁴ Ramos Navas Germán. “Llegan los bonos de carbono para apoyar a las plantas destiladoras.” Periódico *Público*, 6 de mayo de 2011. [En línea] [\[http://impreso.milenio.com/node/8954439\]](http://impreso.milenio.com/node/8954439)

comercializadores transnacionales contribuyeran a la superación de las deficiencias estructurales de la rama —conformando redes regionales y formando parte de un solo clúster tequilero—, el desarrollo de la regiones productoras se vería impulsado y el potencial del tequila en los mercados internacionales (además de los Estados Unidos) sería posible, lo que redundaría en solventar algunos de los añejos problemas de la cadena productiva y comercial del tequila.

4.5 Conclusiones del capítulo IV

1. Los agentes obtienen el poder del capital simbólico y económico que poseen y de las estructuras de mercado que privan. Actualmente la cadena productiva trabaja en función de los intereses particulares de cada agente, impidiendo la acción colectiva y la conformación de redes colaborativas. Este rompimiento impide las acciones colectivas para el desarrollo de la cadena. No existen actualmente las condiciones para la formación de un clúster tequilero.

2. Los agaveros no se sienten representados en el CRT y están promoviendo mecanismos legales para que sus intereses sean tomados en cuenta, ya que con el precio actual del agave los agricultores pierden la mayor parte de su inversión, aún cuando vendan su agave. Sólo se detectó un caso entre los agaveros entrevistados que obtenía un precio arriba de su costo de producción. No se vislumbra una solución al conflicto de sobreoferta y escasez de agave y al precio del mismo, en el corto plazo.

Se podrían desarrollar mecanismos para generar información y reducir la incertidumbre del precio futuro del agave para minimizar el ciclo sobreoferta y escases. Estos mecanismos podrían ser el desarrollo de un mercado de futuros de agave y la pignoración de tequila.

Los agaveros que se integran verticalmente hacia adelante, generalmente fracasan debido a que no encuentran canales de distribución adecuados para sus productos.

3. Los coyotes aprovechan a su favor sus conocimientos y contactos en la cadena productiva para especular con el precio del agave. Algunos agaveros señalaron que los coyotes son en realidad empleados de las tequileras para obtener al menor precio posible el agave.

4. Por la cantidad de agaveros existentes, a los tequileros se les facilita cambiar de proveedor, aún cuando estén vinculados formalmente con alguno o

algunos agaveros, simplemente no cumplen al acuerdo, por lo que la vinculación no ofrece ninguna garantía. Los tequileros y comerciantes han recurrido a la integración verticalmente hacia atrás con diferentes mecanismos para asegurar el suministro de agave.

5. Los dueños de marca entran al negocio del tequila con una inversión relativamente baja. Esto sucede debido a las bajas barreras de entrada a la rama industrial. El capital que tienen y utilizan los dueños de marca es el conocimiento y los contactos en las redes de distribución de tequila, principalmente extranjeras.

6. Las autoridades promueven la inversión extranjera en la rama en condiciones favorables a los inversionistas, cosa que no sucede para los pequeños y medianos inversionistas, provocando de esta manera la conformación de una condición de oligopolio. Estos son proclives a las prácticas monopólicas. Una acción perjudicial de los consorcios extranjeros fue el conseguir, por medio del *lobbying*, el acuerdo mediante el cual el gobierno mexicano desistía de promover leyes que prohibieran la exportación a granel de tequila.

Se detectó en la investigación un cártel de comercializadores nacionales para igualar los precios y márgenes del tequila.

7. Sí existe un adelanto en las tecnologías duras y blandas en la cadena productiva del tequila, sin embargo, no hay redes colaborativas para transferir estas tecnologías.

Uno de los principales problemas de las tequileras son los desechos contaminantes que producen y que vierten en tierras y aguas del estado. Están en fase de desarrollo tecnologías para reducir o eliminar la contaminación producida por la rama industrial del tequila. Si los proyectos concluyen con éxito, habrá que desarrollar mecanismos para transferir esas tecnologías a las empresas de la rama. El financiamiento para “limpiar” la industria existe en la actualidad y es otorgado por bancos extranjeros.

8. No se puede afirmar que la rama industrial del tequila es competitiva a nivel internacional ya que no ha explotado todo su potencial; se han dejado de producir y de vender millones de litros de tequila debido a que los comercializadores no han aprovechado la sobreoferta de agave y el exceso de inventarios de las tequileras para explorar nuevos mercados y nichos.

En lo que a productividad se refiere, la rama industrial sí ha incrementado su productividad, sin embargo, ese incremento no ha permeado hacia los agricultores, trabajadores y empleados, tanto en el campo como en las destiladoras y en la comercialización del tequila.

— 0 — 0 — 0 —

CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS

La complejidad de la dinámica del poder y estructura actual de la rama industrial del tequila se fue gestando a través de su historia. Haciendo un recorrido desde los tiempos prehispánicos hasta nuestros días, se puede definir claramente cuatro etapas: 1) La época prehispánica, en la cual los hechos más relevantes son que los habitantes de la región de Teuchitlán cultivaron y domesticaron el agave azul y monopolizaban su cultivo y su comercialización; 2) La época de la colonia, período en el que vino—mezcal estuvo prohibido por la Corona Española que imponía severos castigos a quienes lo fabricaran o consumieran. Este período terminó con el levantamiento a la prohibición de la fabricación de vino—mezcal; 3) El período desde la legalización del tequila hasta la constitución del Consejo Regulador del Tequila (1993), época en la cual México firmó el Acuerdo de Lisboa sobre las Denominaciones de Origen, se publicó la primera Norma Oficial de Calidad para el tequila y se agregaron la categoría tequila y la exportación a granel; 4) La época actual, que inicia con el nacimiento del CRT y en la que Estados Unidos (1994), la Unión Europea (2000) y otros países reconocieron, por medio de tratados bilaterales, al tequila como producto exclusivamente originario de México, desatando lo que se conoce como el *boom* tequilero.

En la época prehispánica, el cultivo y explotación del agave fue un monopolio que, de acuerdo a la estratificación social de las tribus nahuatlacas, usufructuaban los tlatoanis (gobernantes) que encomendaban la tarea comercial a los pōchtēcatin (comerciantes en la escala social) quienes transportaban la bebida con el fin de comercializarla con las tribus vecinas, y eran los mayequēh (siervos o trabajadores) los encargados de cultivarla.

Durante la colonia, la fabricación y consumo del vino—mezcal estuvo prohibida. Fue hasta 1758 cuando se levantó la prohibición del cultivo del agave, la fabricación y comercialización del tequila y se inició lo que ahora es la rama industrial del tequila. En la época prehispánica y durante la colonia, el poder residía y era ejercido por la clase dominante en la jerarquía social y económica.

En el tercer período se publicó la primera Norma Oficial de Calidad para el Tequila (1949), la cual fue modificada varias veces (1964, 1970, 1976, 1978) generalmente

en detrimento de su tradición y calidad. Un segundo hecho que destaca fue el que nuestro país obtuvo el reconocimiento de la Denominación de Origen (1959) al firmar el Acuerdo de Lisboa, aunque su reglamentación se promulgó hasta El 9 de diciembre de 1974, año en que se publicó en el "Diario Oficial" de la Federación de la resolución de la entonces Secretaría de Industria y Comercio, por la cual se otorgó la protección a la denominación de origen tequila. En este lapso, el poder lo ejercían los fabricantes del tequila, quienes impulsaron ante las autoridades la obtención de la Denominación de Origen.

En el período actual se pueden distinguir tres etapas: a) la consolidación de la producción; b) la orientación a las exportaciones, y c) la orientación al consumidor. Esta época se caracteriza por la extranjerización de la cadena productiva y la influencia de los consorcios extranjeros en las decisiones importantes en la rama.

Todas las épocas tienen en común que la cadena productiva del tequila ha llamado la atención a los grupos en el poder, y éste ha sido utilizado para beneficio de los dominantes en detrimento de los dominados, obteniendo para sí el mayor beneficio posible, de la actividad.

La naturaleza del poder de los comercializadores, tequileros y coyotes, les ha permitido obtener posiciones ventajosas en sus procesos de intercambio comercial, a los primeros con los tequileros y a los segundos y terceros con los agaveros. En particular los agentes comercializadores y tequileros al poder integrarse verticalmente hacia atrás, en una estructura de mercado oligopólica les ha otorgado el poder de imponer condiciones, a los comercializadores sobre los tequileros, y a éstos con los agaveros, y subordinarlos a sus intereses. En contraste, los agaveros, debido a que tienen poco acceso a las fuentes de poder y a su escaso capital económico y simbólico, no tienen capacidad de maniobra, para contrarrestar el poder que ejercen sobre ellos los tequileros y coyotes, resultando ser los perdedores en los intercambios comerciales de la cadena productiva del tequila.

El poder, los agentes lo obtienen de diversas fuentes, y a las que solo algunos tienen acceso. En la rama industrial del tequila, el capital económico y simbólico de los comercializadores les permite acceder a muchas fuentes de poder. No obstante, el acceso a ellas no es suficiente, hay usarlo y saber hacer uso de él. De este uso

dependerá que el poder de los comercializadores sea efectivo y la firma que lo utilice salga beneficiado en la relación comercial.

Debido la naturaleza del poder y por los atributos que adquiere en los intercambios comerciales, tanto por las estructuras de mercado, como por el poder simbólico y a la capacidad de que tienen algunos comercializadores y tequileros de integrarse verticalmente hacia atrás, la cadena productiva del tequila, no ha logrado desarrollar redes colaborativas entre sus integrantes, lo que ha impedido la integración de objetivos comunes, propiciando que la competitividad de la rama no haya desarrollado todo su potencial.

El poder en la cadena productiva del tequila, por su naturaleza, se hace patente en el momento en el que un agente inicia una relación de intercambio comercial con otro agente, en condiciones desiguales. No se observó ninguna relación en la que los dos agentes tuvieran el mismo poder. Una constante fue la disparidad de poderes en los intercambios comerciales.

El poder de los comercializadores y tequileros se origina, en primer lugar, por la capacidad de obtener el capital económico y simbólico que poseen y, en segundo término, de las estructuras de mercado que privan en la cadena productiva. La articulación del capital económico y simbólico de comercializadores y tequileros, ilustra cómo se origina y se desarrolla el poder en la rama industrial del tequila.

Sin un análisis profundo de la cadena productiva y de los intercambios comerciales que se realizan en ella, no se comprendería que el capital económico y simbólico de los comercializadores y tequileros —y no las estructuras de mercado— es lo que determina en primer lugar el poder que tienen y usan en los intercambios comerciales, con su contraparte, bien sean tequileros o agaveros. Los intercambios comerciales serían acciones enmarcadas en las estructuras de mercado, en las cuales las actuaciones individuales de cada firma de comercializadores y tequileros no afectarían las estructuras de poder de la rama industrial del tequila, pero sí la relación particular con el agente, con el cual realizan su transacción.

El poder simbólico que poseen los comercializadores y tequileros, es de especial importancia en las relaciones de intercambio comercial, ya que las características que lo configuran, por sí mismas, los colocan como dominantes, y en una posición

favorable sobre el dominado, tequileros y agaveros, convirtiéndose en una fuente para la obtención de mayor poder y, por ende, de mayores beneficios en los intercambios comerciales.

Lo observado durante la investigación de campo, es que en las acciones de intercambio comercial en la rama industrial del tequila, debido al poder emanado del capital simbólico, de las condiciones estructurales de la cadena y a las destrezas de los agentes, los comercializadores, los tequileros y los coyotes, según sea el caso, van conformando las jerarquías que determinan que éstos resulten ganadores y en los procesos de intercambio comercial en los que intervienen, y que los perdedores sean los dueños de marca y los agaveros. Los ganadores en toda la cadena son los comercializadores, que saben ejercer su poder. Los agaveros, además de ser los perdedores, han padecido la incursión de los comercializadores y tequileros en su propio terreno.

Las jerarquías se distinguen por su posición en la estructura de la producción y por la forma en que se distribuyen los bienes materiales y simbólicos en la rama del tequila. Por lo tanto, la estructura misma de la industria, contribuye a originar el poder que le permite a los comercializadores provocar y/o producir y distribuir los bienes producidos según su conveniencia. Esta es la más probable explicación, al porqué se desperdicia tanto agave. Los comercializadores al tener otras opciones en su cartera de productos, impulsan la bebida que más les convenga.

La articulación entre el poder económico y el poder simbólico, surge generalmente de la información, el conocimiento y la posición que guardan los comercializadores en la jerarquía del poder del campo económico y social del tequila.

Debido a esta jerarquía, en épocas de sobreoferta de agave, los tequileros no pueden producir más tequila ni los agaveros vender más agave, debido a que los comercializadores no aprovechan el excedente para comercializarlo principalmente en los mercados internacionales. Si los comercializadores fueran más agresivos en sus estrategias de comercialización, podrían obtener mayor participación de mercado a costa de otras bebidas, lo que provocaría que el agave excedente realmente se consumiera. En la comercialización del tequila, todo indica que la mayoría de los tequileros, esperan a que les compren su tequila, y no hacen ningún esfuerzo comercial por venderlo, sobre todo en mercados internacionales.

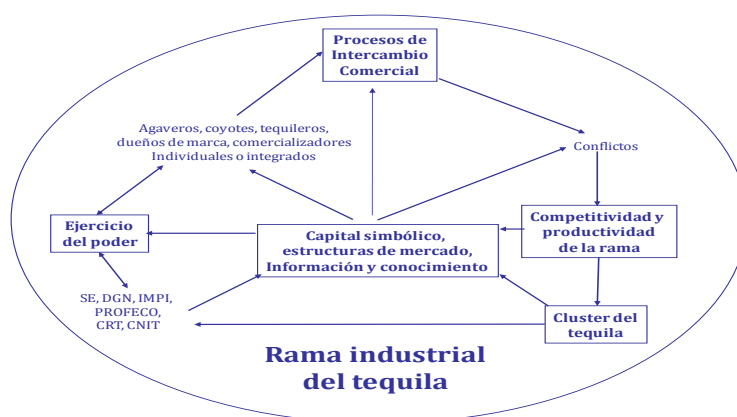
El hecho de que solamente una empresa, de las entrevistadas, tenga su propia red parcial de distribución en el extranjero, sugiere que los mismos tequileros ceden toda la responsabilidad y beneficio comercial en sus clientes, los comercializadores.

Los atributos que adquiere el poder de los comercializadores, tequileros y coyotes, se materializan, principalmente, en acciones predatorias tratando de obtener para sí la mayor parte del valor en juego en un intercambio comercial, a costa de los agaveros principalmente.

Estas acciones predatorias, se observan tanto en los intercambios comerciales entre agaveros y tequileros, como las de éstos con los comercializadores. En el primer caso, los tequileros aprovechan el ciclo de sobreoferta, para castigar los precios del agave al máximo, en el segundo caso, los comercializadores imponen condiciones ventajosas para ellos, para comercializar el tequila.

Por lo tanto, para poder entender los atributos que adquiere el poder en la rama industrial del tequila, los conflictos que surgen de los intercambios comerciales entre los agentes y la incidencia que tiene la dinámica de todo el contexto en la competitividad de la rama industrial, hay que ampliar la visión del objeto de estudio presentada en la figura 1, ya que en el transcurso del desarrollo de la tesis surgieron elementos que resultaron indispensables para alcanzar los objetivos y dar respuesta a las preguntas de investigación. Esta visión ampliada, se muestra en la figura 25.

Figura 25. Visión del objeto de estudio, resultante del desarrollo de la tesis.



Fuente: Elaboración propia.

La figura confirma la hipótesis planteada y se afirma que ésta se acepta. En ella, se puede ver que el capital económico, simbólico, la información y conocimiento, que son las fuentes de poder a las cuales los agentes económicos de la cadena productiva del tequila, pueden acceder, permiten los ejercicios de poder que van a determinar la dirección que tomen las relaciones comerciales con otros agentes y con las instituciones públicas, en los cuales el agente que tenga acceso a más fuentes, en este caso los comercializadores, y la capacidad para emplearlas favorablemente, someterán a sus intereses tanto a otros agentes — tequileros y agaveros —, grupos de agentes e incluso en algunos casos, a las instituciones públicas, afectando a la totalidad de la cadena productiva.

Esta dinámica, se va repitiendo una y otra vez, en la cadena productiva del tequila, incrementando, en cada intercambio comercial, el poder de los agentes comercializadores, principalmente extranjeros, y sometiendo a los tequileros, que replican los mismos ejercicios de poder que padecen, sobre los agaveros, quienes han resultado los perdedores en estos juegos de poder.

En la cadena productiva están claras las jerarquías de poder desde la cima hasta la base y la estructura de mercado predominante es el oligopolio, situación que otorga beneficios al oligopolio con mayor poder y jerarquía. Los intercambios comerciales se realizan en condiciones desiguales, en las cuales de entrada el agente dominante, los comercializadores y tequileros se impondrán al agente dominado, agaveros y dueños de marca. Estas condiciones no son los únicos atributos de poder en la cadena, pero sí las que más se observaron en la investigación de campo.

El rol que juega el capital simbólico a largo de la cadena productiva otorga poder a los comercializadores debido a las expectativas de los agentes involucrados en los intercambios comerciales. En otro tipo de relaciones no comerciales, con las autoridades principalmente, el poder simbólico de los grandes comercializadores, en particular extranjeros, les permite tener tratos preferenciales como serían el derecho de audiencia, el reconocimiento de sus asociaciones, exención de algunos impuestos, etc. Esto los coloca en una situación ventajosa que posteriormente pueden capitalizar, sometiendo de hecho, a las autoridades a su poder. La excepción sería la aplicación del IEPS al tequila.

El poder de los consorcios extranjeros, se hizo notar en el cabildeo que realizaron con autoridades para impedir que la iniciativa de NOM —que prohibía la exportación a granel y la producción de la categoría tequila, y que desembocó en la firma del acuerdo por el cual las autoridades mexicanas no emprendería ninguna acción que limitara la exportación de tequila a granel—, perjudicó a tequileros y agaveros, e impidió la creación de nuevos empleos.

Los grandes tequileros también disfrutaban del derecho de audiencia y trato preferencial de algunas autoridades, ya que sus permisos y autorizaciones son más expeditas que las de los pequeños tequileros y en ocasiones son resueltas de acuerdo al productor de quien se trate. De boca de uno de los pequeños tequileros entrevistados se escuchó que a una fábrica grande nunca se clausuraría, aunque violentara la Norma. De hecho, comercializadores y grandes tequileros gozan, además de poder económico y simbólico, de un poder fáctico, pues son los que direccionan las decisiones importantes de la rama.

Todos los anteriores atributos mencionados, muestran que la primera parte del objetivo general y del primer objetivo específico, se cumplieron. Asimismo, queda contestada la primera pregunta de investigación. La parte referente a los conflictos que surgen a partir de los intercambios, se explican a continuación.

Las estructuras de mercado son la fuente de poder, casi gratuita, de algunos agentes —comercializadores y tequileros— que lo extienden cuando se integran verticalmente hacia atrás al poseer información y conocimientos, y saber utilizarlos en el lugar y momento adecuados. Esta misma estructura, da lugar a conflictos en la rama, enfrentando a comercializadores con tequileros y a éstos con los agaveros.

El poder simbólico y las estructuras de mercado, al ser utilizadas con éxito por comercializadores y tequileros, son una fuente de conflictos en los intercambios entre comercializadores y tequileros y de éstos con los agaveros, y conducen generalmente a la imposición —no a la negociación— del agente dominante sobre el agente dominado, dando como resultado que éstos incurran en pérdidas financieras.

La disparidad de poder y de capital, real y simbólico, origina conflictos entre los agentes. Los conflictos crecen y se vuelven añejos debido a la omisión de las

autoridades para ejercer su poder legitimado por las leyes, interviniendo las deficiencias del mercado, por ejemplo la fluctuación del precio del agave. Los conflictos no se dan únicamente por la existencia de elementos estructurales de mercado; se dan cuando hay desacuerdos en los intereses de uno o de ambos agentes y una o las dos partes pasa a la acción para hacerlos valer, las manifestaciones de agaveros, para reclamar el subsidio del peso por peso, por ejemplo. La relación de intercambio de un tequilero con un agavero en la que una de las partes incumple un contrato de compra—venta, y el otro intenta hacer valer lo que considera su derecho y pasa a la acción, ilustra el origen de un conflicto.

El conflicto es negativo cuando contamina otras esferas de la actividad humana que originalmente no tienen relación con el conflicto, o cuando involuciona una situación de menor desarrollo y colaboración, como las “tomas de fábricas” por parte de los agaveros a finales de los noventa o las manifestaciones públicas en la calle, de parte de algunos agaveros, afecta a terceras personas sin relación con el conflicto. Es positivo cuando evoluciona hacia la colaboración y a mejorar las relaciones en el corto, mediano y largo plazos. Sólo se encontró evidencia de una empresa tequilera que colabora con sus proveedores agaveros, los asesora pero les exige y cuando se levanta la cosecha paga un precio más alto que el “del mercado”, pero también obtiene agave de mejor calidad.

Aunque el conflicto no se puede evitar, sí se puede gestionar, direccionándolo a una situación de ganar—ganar. Situación que se ilustró en el párrafo anterior.

De la gestión del conflicto, por parte de los agentes o de la autoridad, dependerá que sea propiciador y las causas del conflicto evolucionen para beneficio de las partes, o involucionen y se conviertan en un retroceso de las condiciones en su estadio inicial. En el caso del conflicto entre agaveros con los tequileros y de éstos con los comercializadores, debido a los precios y a las condiciones de la transacción, la autoridad ha permanecido omisa, dejando a los actores la solución del conflicto.

Ya se mencionó que el origen principal de conflictos es la repetición cíclica de sobreoferta y escasez, que afecta el precio del agave, que no ha podido superarse en décadas, y con la tendencia a las integraciones verticales hacia atrás por parte de comercializadores y tequileros abarcando el eslabón agrícola, el conflicto está

involucionando, ya que prácticamente desaparece a los agaveros como agentes de la rama industrial del tequila.

El conflicto por los precios es primario, ya que además de desperdiciar una parte importante de los activos de la cadena productiva — el agave excedente y la subutilización de la capacidad instalada de las fábricas —, afecta las estructuras de poder de la cadena productiva. En períodos de sobreoferta el poder lo tienen los tequileros sobre los agaveros, pero en situaciones de escasez el poder pasa a mano de los agaveros, esto estimula las integraciones hacia atrás de comercializadores y tequileros para asegurar su aprovisionamiento de agave. Esta acción ha provocado al menos dos fenómenos: 1) La casi extinción de los agaveros independientes; y, 2) los sobre-inventarios en las casas tequileras. Ambas situaciones son perjudiciales para la cadena productiva, ya que conducen a que las tequileras distraigan o inviertan en capital de trabajo para mantener sus campos de agave y sus inventarios, y no emprendan acciones para mejorar su posición frente a los comercializadores, con otros competidores o en la limpieza de sus procesos. En otras palabras, invierten en lo menos rentable y desatienden el eslabón más rentable de la cadena, sin emprender ninguna acción comercial, como serían las alianzas estratégicas, para integrarse verticalmente hacia adelante.

A la postre los agaveros, terminan siendo completamente avasallados por los otros agentes, quienes recurren a ellos sólo cuando la situación conviene a sus intereses, pero cuando tienen cubiertos los suministros de agave ni siquiera los toman en cuenta. La condición de dominados de los agaveros se ve agravada por la sobreoferta de la materia prima y por la existencia del mercado secundario de los coyotes.

Los coyotes, sean o no empleados “encubiertos” de las tequileras, haciendo uso de sus conocimientos y contactos en la rama industrial, manipulan el precio del agave obteniendo para sí los beneficios económicos, que fueron desarrollados por los agaveros durante siete años o más, lo que empeora más el problema para los agricultores.

El poder, al que pueden tener acceso los agaveros, a fin de comercializar su agave a un precio favorable, es diluido por la coalición formal o informal de tequileros y coyotes; esta situación llega a tal punto que los agaveros regalan su agave a cambio

de que les limpien sus tierras para poder sembrar de nuevo, y en algunos casos, debido a las características de los convenios firmados, favorables a los tequileros, han llegado hasta perderlas.

Los agaveros presentan un frente fragmentado ante los coyotes y tequileros, por lo que una integración horizontal, les podría otorgar mayor poder para negociar, siempre y cuando logren consensar objetivos comunes. La organización formal existente, el Consejo Estatal de Productores de Agave Azul tequilana Weber, no ha logrado el consenso entre los líderes de las organizaciones que representa y no ha presentado un frente único, por lo que se hace improbable que los coyotes, tequileros o comercializadores estén impidiendo una eventual coalición de agaveros.

En los intercambios comerciales entre los tequileros y los agaveros, el conocimiento y reconocimiento, la posición social y económica, y la preparación de los tequileros se impone a la pauperizada posición económica y social, poca preparación y nulo reconocimiento de los agaveros. En esta relación, aún cuando las condiciones estructurales del mercado favorecieran al agavero, el poder simbólico del tequilero puede imponerse para obtener los mayores beneficios.

Los tequileros y coyotes terminan por imponer su poder a los agaveros fijando un precio, presumiblemente basado en el libre juego de la oferta y la demanda de agave, pero en realidad el punto de referencia es el precio que pagan las tequileras líderes en la rama, a la materia prima. Cabe señalar que estas empresas líderes, en la actualidad, son casi autosuficientes en el suministro de agave, por lo que el precio de mercado del agave tiende a ser sumamente bajo.

La existencia de ciclos de sobreoferta y escasez de agave se repite aproximadamente cada diez años, y los coyotes y tequileros han actuado con los medios a su alcance desde la escasez de agave de 2000–2003, al grado de vincularse o, definitivamente, apropiarse del sector agrícola. Esta es una de las principales fuentes de conflictos en la cadena productiva y surge por el precio del agave.

Por esta causa, en una relación de intercambio comercial entre un eslabón altamente fragmentado y otro claramente oligopolizado y casi autosuficiente, siempre va a resultar ganador el último. Esta deficiencia estructural y las acciones

de los tequileros y comercializadores de tequila es la causa del desequilibrio de poderes en la rama industrial y por ende del surgimiento de conflictos.

En la relación comercial entre tequileros y comercializadores, éstos también imponen su poder al poseer los canales de distribución y cerrarlos a los tequileros, cuando conviene a sus intereses. Los comerciantes imponen su poder a los tequileros al seleccionar marcas determinadas, exigir precios mínimos, y estipular condiciones de pago, pero, principalmente, cuando deciden si una marca forma parte de su portafolio o no. Estas acciones son replicadas una y otra vez, lo que va reproduciendo la situación imperante. Los tequileros, que por razones estructurales del mercado y económicas de sus propias firmas, son sometidos y ceden a las pretensiones de los comercializadores porque su estructura patrimonial no les permite modificar las condiciones del intercambio comercial, simplemente porque no poseen los recursos necesarios, ni están en condiciones de adquirirlos. El discurso conservador de “las razones del mercado”, explícito o implícito, de los comercializadores, van imponiendo la jerarquía en los intercambios comerciales, debido a que las estructuras de mercado son oligopólicas. En este caso, el conflicto, por razones de estructuras de mercado, se hace muy difícil de sortear por parte de los tequileros, resultando perdedores en estas transacciones.

Así, un tequilero espera que el comercializador le permita la entrada de sus productos al canal de distribución, pero el capital simbólico de los comercializadores, adquirido principalmente por su capital económico y por su cercanía con el consumidor final, se impone al capital simbólico de los tequileros que podrían ser el centro neurálgico de la cadena productiva, pero la “fuerza mágica” de los comercializadores originada, provocada y acumulada por las estructuras del mercado y la réplica continua de los intercambios comerciales, dan como resultado práctico que los comercializadores obtengan mayores ganancias reales que los tequileros.

Otro conflicto, es provocado principalmente por los comercializadores obtienen para sí parte del valor creado por medio de imposición de precios, descuentos, plazos de pago, etc. Los tequileros, a su vez, presionan a los agaveros a firmar contratos que no cumplen cabalmente y que dejan en el agavero todo el riesgo y,

en algunos casos, hasta los desechos contaminantes que producen las fábricas. Los tequileros se apoyan en el discurso de la sobreoferta de agave para convertir a los agaveros en jornaleros de sus propias tierras. Este conflicto, originado por la imposición del poder de los comercializadores en sus intercambios comerciales con los tequileros, se va tejiendo en cada actividad y transacción, atravesando toda la cadena y repercutiendo hasta en la contaminación de los campos agrícolas.

En su relación con las autoridades, parece que los agaveros no tienen un gran poder simbólico, ya que se les niega el derecho de audiencia y sus trámites llegan a tardarse más de un año. El subsidio otorgado por el gobierno federal en 2008, al que se hace referencia en la investigación, a decir de los agaveros, no se liberó o se desvió hacia los coyotes, tequileras y productores de miel de agave, sin que los agaveros pudieran hacer nada. Por otra parte, existen muchos rezagos en la inscripción de predios de agave ante el CRT, por lo que se deduce que el inventario de agave que controla este organismo, no es confiable y podría originar la utilización de otros tipos de agave o fabricarse tequila con agave azul cosechado fuera del territorio de la Denominación de Origen. De nuevo el eslabón más débil de la cadena, resulta el más desprotegido, pese al discurso oficial de las autoridades, plasmado en el Plan Rector, el Sistema Producto Nacional Agave—tequila y en el Plan Estratégico de la Industria Tequilera.

Estos documentos, que en realidad son la política industrial de las autoridades Federales y Estatal, tienen entre sus prioridades equilibrar la oferta y la demanda de agave, pero no se ha implementado ningún mecanismo eficiente encaminado en esta dirección. Esta omisión por parte de las autoridades es importante, ya que están dejando que las fuerzas del mercado fijen los precios del agave, a sabiendas que la relación de mercado agaveros—tequileros es una relación oligopólica en la que los tequileros siempre serán los ganadores.

Por otro lado, la acción u omisión de las autoridades hacen suponer que consideran que los mercados son perfectos y que no hay que intervenir en ellos. En una situación de mercado imperfecto y oligopólico, necesariamente, las autoridades deben intervenir para evitar las desviaciones del mercado con acciones y mecanismos más efectivos y eficientes que los subsidios.

Otro conflicto en el que las autoridades se han mostrado timoratas, es el de la adulteración, falsificación y pirateo de tequila y marcas. Los agentes ilegales actúan completamente a la vista comercializando sus productos a borde de carretera, con la complacencia de las autoridades. Al actuar en la economía informal, además de la dudosa calidad del tequila, no pagan impuestos, lo que les permite ofrecer precios más bajos al consumidor.

Los impuestos al tequila, en el mercado formal, que son absorbidos por el consumidor final, han sido una añeja fuente de conflictos entre tequileros y comercializadores con las autoridades. El argumento que los tequileros y comercializadores esgrimen, es que encarecen mucho al tequila y los consumidores optan por bebidas cuyo precio, antes de impuestos, es menor al del tequila o adquirir el producto en el mercado informal, aun conociendo el riesgo que tiene para la salud.

Al actuar en la clandestinidad, los tequileros informales, agravan más el ya de por sí complicado conflicto entre la industria y la sociedad con la contaminación de aguas, tierras y drenajes que produce la siembra de agave y la producción de tequila. Este conflicto empieza a enfrentar a tequileras con la sociedad, y tampoco las autoridades han actuado para desalentar estas prácticas.

La solución a este conflicto se vislumbra a mediano plazo, pero no por la intervención de las autoridades sino por la iniciativa de universidades, institutos de investigación, nacionales y extranjeros, y bancos extranjeros.

En otras palabras, los conflictos más grandes que padece la cadena productiva han sido ignorados por las autoridades, generalmente por omisión.

Está claro que los procesos de producción—comercialización del agave, carecen de una estructura de organización, provocada por el auge de las ventas de tequila. Por lo tanto, se observa que los diferentes eslabones de la cadena, caminan en distintas direcciones y con fuerzas diferentes, ocasionando una ruptura en el flujo natural de traslado de insumos—productos en todos los eslabones de la cadena.

La identificación de conflictos y el tratamiento que se le dio a la información recabada en la investigación de campo, patentizan el logro de la segunda parte tanto del objetivo general y como del primer específico y a la segunda pregunta de

investigación. Todos estos conflictos, están impactando, como se mostrará más adelante, al abordar las conclusiones sobre la competitividad de la rama industrial del tequila.

El incumplimiento de convenios por parte de agaveros y/o tequileros es una de las formas que adquiere la ruptura de la relación entre los agentes de la cadena productiva. Si donde se supone que hay un acuerdo formal de las partes involucradas, no hay cumplimiento, las condiciones para que los insumos y bienes fluyan naturalmente a través de los eslabones hacen difícil —si no es que imposible— la integración en una sola dirección de todos los agentes de la cadena productiva.

No hay una organización real a lo largo de la cadena. Por ello, es preciso trabajar para que los agentes que la conforman estén bien integrados y conscientes de la complejidad de la integración; la planeación es una tarea de la que debe ocuparse el conjunto de los agentes, las cámaras y los diferentes niveles de gobierno para direccionar todos los esfuerzos hacia la elaboración de un producto en calidad y cantidad adecuadas a la demanda del mercado. Habría que visualizar a la cadena como un todo integral y no sólo como el resultado de la suma de sus partes.

La rama industrial del tequila tendría que acercarse al concepto de cadena productiva de agregación de valor, en lugar de ser un conjunto de agentes dispersos en objetivos y acciones. Tiene todos los elementos para lograrlo, sin embargo, la existencia de desviaciones, sobre todo en el mercado del agave, y la omisión de las autoridades para corregirlas, impide que el flujo normal de insumos y productos a lo largo de la cadena, funcione eficientemente.

En la investigación de campo se observaron datos que permiten deducir que el concepto sobre cadena productiva que tiene la mayoría de los agaveros y tequileros, es el de una cadena productiva simple, en la cual cada agente realiza su actividad y pasa sus productos (insumos para el siguiente eslabón) a otros agentes hasta llegar al consumidor final. Los agentes se desentienden de la transacción una vez que ésta fue consumada y esperan que el siguiente eslabón haga su tarea, actuando como agentes aislados de la cadena.

Esto no sucede, cuando los agentes, principalmente los comercializadores, se integran verticalmente hacia atrás, ya que ellos si tienen la visión completa de la

cadena (de otra manera no se integrarían), pero los agentes que recurren a estas estrategias, son las grandes empresas, lo que acentúa aún más su poder sobre los agaveros, que están fragmentados y no tienen objetivos comunes.

Sin embargo, existe información de campo en la que se puede observar que la rama industrial del tequila tiene una cadena de intercambio de valor, en la cual los diferentes agentes tratan de obtener para sí la parte del valor creado en los eslabones anteriores.

En la investigación de campo se observaron dos casos en los que una misma firma directamente o mediante subsidiarias, abarca los tres eslabones sustantivos en la cadena productiva, lo que ilustra que los eslabones actuando en una sola dirección, son más eficientes. Los casos observados son dos de las más grandes empresas tequileras que nacieron en tiempos de la colonia y se establecieron como destiladoras; aunque tienen relaciones de intercambio comercial con otros agentes en alguno de los eslabones, su poder simbólico y económico les permite realizar dichos intercambios desde una posición de poder, lo que inclina la balanza muy a su favor.

Las grandes firmas transnacionales tienen en su portafolio una amplia gama de productos, y todas tienen vínculos, bien sea de propiedad o de exclusividad, con empresas tequileras que también están vinculadas o son propietarias de sembradíos de agave. Si estas firmas abarcan toda la cadena de valor de uno de sus productos —el tequila— y además, es propietaria de destiladoras de whiskey, fábricas de vinos, viñedos, etc., es de suponerse que estas firmas tienen un gran poder en los mercados internacionales, lo que les redunda en mayores ganancias, y al final es lo que van a buscar. Si el tequila les produce más ganancias que el vodka, lo van a impulsar, si les produce menos, empujarían al vodka.

Esta forma de extender la propia cadena de valor y adquirir las fábricas productoras de vinos y licores o vincularla formalmente con las cadenas de valor de proveedores y clientes, convierten a la industria de venta de licores en un gran oligopolio mundial.

Por otra parte, todo indica que aunque la rama industrial del tequila ha aprovechado las ventajas comparativas, no ha sabido (o no ha podido) explotar las

ventajas competitivas al máximo debido a omisiones de los comercializadores y tequileros, para posicionar y vender el tequila en otros mercados.

Viéndolo de esta manera, la cadena productiva no está actuando colectivamente en todos sus eslabones. Los agaveros siembran agave sin saber si va ser rentable o habrá mercado para sus cosechas; los tequileros no son capaces de absorber la materia prima y reposar o añejar el producto hasta estar en condiciones de venderlo; y los comercializadores no empujan (*push*) el tequila en los mercados existentes o en nuevos mercados. Es una cadena de visiones individuales fragmentadas de la propia actividad, sin volver la vista hacia el resto de la cadena y visualizarla como un todo con un producto único.

Las acciones descritas anteriormente permiten observar que uno de los atributos del poder en los intercambios comerciales de la cadena productiva del tequila es la imposición, que por su propia naturaleza y por la forma en que es utilizado, impactan negativamente en la competitividad de la rama.

La imposición del poder, provoca una disgregación en la cadena productiva, impidiendo la conformación de redes colaborativas e incidiendo negativamente en la competitividad de la rama.

En los últimos años se han desarrollado diversas tecnologías encaminadas a incrementar la productividad del agave, tanto en su período de cultivo: control de plagas y enfermedades, tamaño de las piñas, como en el contenido de grados *brix* y de los azúcares reductores propios del agave.

El primero de estos adelantos tecnológicos proviene de la biotecnología, y es el cultivo del agave *in vitro*. Este avance, que aún no ha sido utilizado en la mayoría de las plantaciones de agave (de hecho, no se detectó en la investigación de campo a ningún agavero que la utilizara), permitiría el mejor control de las cosechas y elevar la rentabilidad del eslabón agrícola, lo que sin duda incrementaría la productividad en los campos agaveros.

Estas tecnologías, prácticas gerenciales e innovaciones están dando resultados, y la rama industrial del tequila está creciendo en competitividad. Así mismo, la rama ha resultado altamente seductora para la inversión. En esta variable, la rama industrial del tequila resulta atractiva, tanto en inversiones en el campo (aunque

hayan tenido resultados negativos) como en la destilación y comercialización del tequila. Pero en la inversión en tecnologías para limpiar los diferentes procesos de la cadena han quedado mucho a deber. La productividad total de la cadena productiva ha tenido muchos desperdicios aprovechables, aunque las productividades de cada eslabón se han incrementado.

Los principales indicadores de productividad son la relación de agave utilizado y tequila producido y la relación entre el costo de la fuerza laboral empleada y el tequila producido. Aunque en ambos indicadores se han logrando incrementos constantes, no se han reflejado, en un incremento de la calidad de vida de la fuerza laboral empleada en la rama industrial.

Otras tecnologías encaminadas a incrementar el peso de la piña y el contenido de azúcares reductores se han desarrollado aunque su utilización es incierta.

No obstante, la misma tecnología podría agravar el problema de la sobreoferta, ya que se reduciría el tiempo de siembra—cosecha y se acortaría el ciclo de sobreoferta y escasez, lo que terminaría en una crisis permanente que sacaría del mercado a miles de agricultores —bien sea por la sobreoferta o por falta de capital y conocimientos para implementar estas nuevas tecnologías—, por lo que es especialmente importante la conformación de redes colaborativas para el financiamiento y transferencia de tecnología entre los eslabones.

Sin embargo, hay un aspecto oculto en esta aparente productividad en los eslabones y en competitividad internacional de la rama, que no se muestra en las estadísticas oficiales. Esta cara oculta se refiere a lo que la rama industrial del tequila dejó de vender y crecer.

En este indicador se encuentra que la productividad (kilos de agave por litro de tequila) ha tenido muchas oscilaciones en el período estudiado. En 1995, año de inicio del estudio, se necesitaron 3.7 kilos de agave por cada litro de tequila. El año en que se utilizaron menos kilos de agave por litro de tequila fue en 1999, con 2.4 kilos por litro. Hay que recordar que en este año todavía existía una sobreoferta de agave, aunque se aproximaba el período de escasez. Durante el período de escasez de agave (2000–2003) fue cuando se utilizaron más kilos de agave por litro de tequila. Este dato es importante, ya que si en esos cuatro años se hubieran utilizado los kilos que se utilizaron en 1999, se habrían podido producir 2,425.1

millones de litros de tequila (606.3 millones de tequila en cada uno de los cuatro años).

En la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter se encontró que la rivalidad entre empresas le resta mucho de su atractivo a la rama industrial. También se pudo observar que el atractivo de la industria para las nuevas inversiones depende de los eslabones.

En esta cadena productiva privan las estructuras de mercado oligopólicas. En la investigación se identificaron cinco mercados con este tipo de estructura y dos más con una competencia monopolística.

Las aportaciones de los oligopolios a la rama industrial residen principalmente en la penetración de nuevos mercados y generación de nuevas tecnologías, sin embargo son muy proclives a las prácticas monopólicas, prohibidas en nuestro país.

El crecimiento de las ventas de tequila, tanto en el mercado nacional como en el de los Estados Unidos, permite suponer que la cadena funciona adecuadamente, pero distrae la atención de los problemas que tienen atorada a la cadena productiva en un nivel de subdesarrollo, lo que dificulta su *upgrading* a una cadena de valor y eventualmente a un clúster.

Pese a que muchos de los indicadores muestran que la rama industrial del tequila goza de una creciente competitividad a nivel internacional, no queda claro cuál es el beneficio que esto significa, ya que detrás del término se esconden muchos problemas, el principal, el de la desintegración de la cadena y la ausencia de redes colaborativas.

Se puede afirmar que, debido a la desintegración de la cadena, no existen las condiciones para la conformación de un clúster tequilero y las cámaras y asociaciones, al representar sólo los intereses de algunos de sus agremiados, no estarían en condiciones de liderar el hipotético clúster.

La rama industrial es una industria altamente contaminante. No obstante que se están desarrollando tecnologías para convertirla en una industria “limpia”, no se encontraron evidencias sobre la existencia de los mecanismos para transferir dichas tecnologías, sobre todo a las PYMES tequileras.

No se puede afirmar que la rama industrial del tequila haya explotado todo su potencial; se han dejado de producir y de vender millones de litros de tequila debido a que los comercializadores no han aprovechado la sobreoferta de agave y el exceso de inventarios de las tequileras para explorar nuevos mercados y nichos para incrementar las ventas e impulsar la integración y desarrollo de la cadena.

Con lo anterior, se termina de alcanzar el objetivo general de la tesis, el segundo objetivo específico y se da respuesta a la tercera pregunta de investigación.

Todo lo estudiado, investigado y analizado, permite aportar algunas acciones para que la cadena productiva del tequila, logre un *upgrading* en su integración hacia un cluster competitivo.

Una posible solución para la integración de la cadena productiva y evitar los rompimientos entre los tres eslabones podría ser la creación de un mercado secundario de futuros del agave. Esta acción, que incluiría necesariamente a todos los agentes y a las autoridades, permitiría que los agaveros tuvieran más información sobre el precio futuro del agave y pudieran decidir si siembran o no, con menor incertidumbre. También podría atraer capital de inversionistas fuera de la cadena, para evitar que tequileros y comercializadores distraigan su capital de trabajo en asegurar sus necesidades de agave y canalizar ese capital para comercializar mayores volúmenes de tequila.

El mercado secundario, junto con otros mecanismos como la pignoración de tequila —esquema mediante el cual los agaveros podrían procesar su agave en extrema madurez, y venderlo como tequila, incluso desarrollando marcas propias—. Estas probables soluciones, podrían permitir que la cadena productiva del tequila sea más competitiva en los mercados en los que participa.

Aparentemente, tanto el mercado nacional como el de los Estados Unidos, se ha desarrollado ya que además de haberse incrementado el consumo de tequila 100% y haber una diferenciación de las marcas por medio de acciones de mercadotecnia y diseño del producto, ha logrado avanzar en el desarrollo de algunas tecnologías en los tres eslabones principales.

El segmento de tequilas Súper Premium se ha convertido en un nicho muy atractivo para el desarrollo de productos. En 2009 el tequila aventaja a otras

bebidas en el crecimiento de este segmento, según el Distilled Spirit Council of the United States (DISCUS).²⁵⁵

La cadena productiva no se desarrollará y evolucionará para ser un clúster mientras no logre el equilibrio entre la oferta de agave y la demanda del mismo, así como de la fijación de un precio justo.

Un paso importante sería que del eslabón comercial surgiera la información sobre demandas futuras y fluyera en sentido contrario hasta llegar al eslabón agrícola para planear las cosechas.

El problema está a la vista de todos, los agaveros y tequileros lo vienen padeciendo desde hace décadas, sin embargo no ha habido ninguna acción colectiva, aprendizaje conjunto, ni mucho menos relaciones contractuales para avanzar en el equilibrio de la oferta y la demanda y como consecuencia en los precios.

La carencia de una verdadera política industrial que impulse el desarrollo de la rama industrial del tequila y los planes de gobierno —federal y estatal— junto con la ausencia de acciones de los gobiernos municipales, dejan a las fuerzas del mercado la integración de los diferentes eslabones de la cadena productiva del tequila.

Aunque no existe un consenso sobre la aportación de los clúster al desarrollo de una industria y de una región, éstos parecen ser una de las formas más adecuadas para competir en los mercados internacionales.

No puede afirmarse que la rama industrial del tequila, sea altamente competitiva, cuando, literalmente, tira a la basura (drenajes, ríos, tierras) una parte importante de sus activos aprovechables, generando pérdidas a la cadena y problemas de contaminación en el corto y largo plazos.

— 0 — 0 — 0 —

²⁵⁵ Distilled Spirit Council of the United States. (DISCUS) [DE: Disponible en: http://www.discus.org/pdf/Tequila_2007.pdf

Bibliografía

- Aguilar Morales, Mario (2007). *Situación actual de la vinculación universidad—industria del tequila en Jalisco*. Tesis doctoral. Inédita.
- Alatorre, Alicia. “Alerta contaminación de tequileras.” Periódico *Mural*. 7 de junio de 2009. [En línea]
[<http://nuestrotequila.blogspot.com/2009/06/alerta-contaminacion-de-tequileras.html>]
- Álvarez, José Francisco (2006). “Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa”. En Morea, Francisco y Fornoni, Mariel, (eds.) *La formación de emprendedores como clave para el desarrollo*. Mar del Plata: Suárez, UNMdP.
- Abril Cruz Ariadna. “Universidades, creadoras de nuevos empleos. La UNAM y el Politécnico cuentan con programas para apoyar a pequeñas empresas y a nuevos empresarios en estos tiempos de crisis.” Miércoles 28 de enero de 2009 Periódico *El Universal*. [En línea]
[<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/52156.html>]
- Bautista—Justo, M., García—Oropeza, L., Salcedo—Hernández R. y Parra—Negrete L.A. (2001) “Azúcares en agaves (agave tequilana Weber) Cultivados en el estado de Guanajuato.” *Acta Universitaria*, Abril 2001/Vol. 11 No. 001. Universidad de Guanajuato. [En línea]
[<http://www.actauniversitaria.ugto.mx/publicaciones/v11-1/azucares.htm>]
]
- Boisier, Sergio. (2005) “¿Hay espacio para el desarrollo local en la globalización?” En Revista de la CEPAL, No. 86, agosto 2005.
- Bonales Valencia, Joel y Sánchez Silva, Mario (2003) *Competitividad internacional de la empresas exportadoras de aguacate. El aguacate michoacano en el mercado norteamericano*. México: ININEE.
- Bourdieu, Pierre. (1997) *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona, España: Editorial Anagrama.
- _____. (1988) “El interés del sociólogo” y “Espacio social y poder simbólico”. En *Cosas dichas*. España; Editorial GEDISA, primera edición.
- _____. (2000) “Sobre el poder simbólico”. En *Intelectuales, política y poder*. Traducción de Alicia Gutiérrez. Buenos Aires: UBA/Eudeba.

- _____. (2003). *Las estructuras sociales de la economía*. Barcelona, España; Editorial Anagrama.
- Cámara Nacional de la Industria tequilera. CNIT. [DE: Consultada en http://www.tequileros.org/home_es.php/Estadísticas]
- _____ y Secretaría de Planeación del Estado de Jalisco. "Plan Estratégico de la Industria tequilera" 22 de agosto de 2007. Guadalajara, México.
- Casalet, Mónica. (2000) *Descentralización económica local: Una visión general del caso México*. Chile: CEPAL.
- Casas, Rosalba. (2006) "Between traditions and modernity: Techonogical strategies at three tequila firma." Revista *Technology and Society*. No.28.
- Chadwick, Ian. (2007). Producción de tequila. De las raíces del agave al epicúreo elixir. In search of the blue agave. Tequila and the heart of Mexico. (DE consultada en <http://www.ianchadwick.com/tequila/production.htm>)
- Clavijero, Francisco Javier. (1991) *Historia antigua de México*. México: Editorial Porrúa.
- Coelho, Alfredo. (2007) "Eficiencia colectiva y *upgrading* en el cluster del tequila." Revista *Análisis Económico* (UAM—A, primer cuatrimestre) Núm. 49, vol. XXII.
- _____ y Castillo—Girón Víctor Manuel. (2005) "Multinational Corporations, Collective Action Problems and the Tequila Cluster." Paper prepared for presentation at the International Workshop "Innovation, Multinationals and Local Development" 30th September – 1st October, Università di Catania, Italy First draft.
- Consejo Regulador del Tequila. "Inventario General del Agave tequilana Weber variedad Azul, dentro del territorio protegido por la Denominación de Origen Tequila." Enero del 2005. [DE: Consultada en www.crt.org/inventario]
- _____. Información estadística. Enero—abril 2008. Febrero del 2008. [DE: Disponible en: <http://www.crt.org.mx/economia>]
- Cooke, Philip, Heidenreich, Martin and Braczyk, Hans—Joachim. (2004) *Regional Innovation Systems. The role of governance in globalized word*. U. K: Ed. Routledge, 2nd. Edition.
- Cortés, Hernán. (1973). *Cartas de Relación*. México: Editorial Porrúa.
- Dahl, Robert A. (1989) *La poliarquía. Participación y oposición*. Madrid: Tecnos.

De la Mota y Padilla, Don Matías. (1920). *Historia de la conquista del Reino de la Nueva Galicia*. Guadalajara, México: Talleres Gráficos de Gallardo y Álvarez del Castillo.

De los Campos, Hugo (2007). *Diccionario de Sociología*. [En línea]
[<http://ciberconta.unizar.es/leccion/sociodic>]

De Marco, Dante. (2002). "Productividad y Competitividad." [DE: Disponible en
<http://www.oaplo.com.ar/Articulos/Productividad-3002.pdf>]

De Obeso Orendáin, Carlos. (1962) "La lexicografía del maguey y el pulque en Zontecomate, Edo. De Hidalgo." Tesis profesional. Facultad de Filosofía y Letras. Universidad Iberoamericana, México.

Diario Oficial de la Federación. "Ley Federal de Competencia Económica". 28 de junio de 2006.

_____. NOM—006—SCFI—2005, Bebidas alcohólicas—Tequila—Especificaciones, publicada el 6 de enero de 2006.

Diario Público—Milenio. "Tequileros con sed de agave." 16 de noviembre de 2008.
[en línea] [<http://impreso.milenio.com/node/7029173>]

Diccionario de economía y finanzas. [En línea]
[<http://www.eumed.net/cursecon/dic/I.htm#intercambio>]

Distilled Spirit Council of the United States. (DISCUS) [DE: Disponible en:
http://www.discus.org/pdf/Tequila_2007.pdf y
<http://www.discus.org/issues/>]

Diario Oficial de la Federación. "Acuerdo entre la oficina del representante comercial de los Estados Unidos y la Secretaría de Economía de los Estados Unidos Mexicanos sobre el comercio del tequila". 17 de enero de 2006.

Estatutos del Consejo Regulador del Tequila en: Análisis estratégico de la red de valor Agave—Tequila de Jalisco: lineamientos para la toma de decisiones de política pública (2009). Universidad Autónoma Chapingo. Centro de Investigaciones Económicas, Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial. Chapingo, México.

Esser Klaus, Hillebrand Wolfgang, Messner Dirk, Meyer—Stamer Jörg. (1996), "Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política". *Revista de la CEPAL*, Santiago, 1996, núm. 5.

Faletto, Enzo. (2007). *Dimensiones sociales, políticas y culturales del desarrollo*. Antología. Santiago: FLACSO—Catalonia.

- Fernández del Valle Bickel, Juan. (2010). “La prevención en el manejo de riesgos; hacia una agricultura por contrato”. Revista *Algodón Mexicano*. No. 6. Diciembre. México: Comité Nacional Sistema Producto Algodón, A.C.
- Foucault, Michel. (1991) *Microfísica del poder*. España: Ediciones de La Piqueta, 3ra. Edición.
- Frías Frías, Cayetano. “Crisis en industria del tequila; campesinos e IP buscan acuerdo”. Periódico *La Jornada*. 31 de julio de 2000.
- Gadiesh, Orit; Gilbert, James L. (1998a) “Profit Pools”. Business Review, May/Jun. Harvard.
- _____. (1998b) “How to Map Your Industry’s Profit Pool” Business Review. May/Jun. Harvard.
- Galbraith, John Kenneth. (1986). *Anatomía del poder*. México; Editorial O.M.G.S.A.
- Garay S., Luis Jorge. (2004) *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967–1996*. Biblioteca Virtual del Banco de la República. [En línea] [<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industriatina/244.htm>]
- Gerritsen, Peter R.W. y Morales Hernández, Jaime. (2007). *Respuestas locales frente a la globalización económica*. México: Universidad de Guadalajara, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente y Red de Alternativas Sustentables Agropecuarias.
- Gómez Arriola, Ignacio. (Coordinador). (2004a) “El paisaje agavero y las antiguas instalaciones industriales de tequila”. Borrador para conseguir el reconocimiento de la UNESCO como patrimonio de la humanidad.
- Gómez, Arriola Ignacio. (Coordinador) (2004b) *El Paisaje agavero y las antiguas instalaciones de tequila*. Conaculta–INAH. Guadalajara, México. Versión en PDF.
- González, Mariana. (2003). “Altos de Jalisco, zona no apta para la producción de agave.” *Gaceta Universitaria*. No. V. 23 de agosto.
- González Ruiz, César. (2009). “Análisis del mercado para en lanzamiento de una marca de tequila 100% agave”. Tesis para obtener el grado de Maestría en Mercadotecnia Global. Guadalajara, México.
- Gutiérrez, González Salvador. (2001). *Realidad y mitos del tequila: realidad y genio del mexicano a través de los siglos*. Guadalajara, México: Editorial Ágata.

- Guzmán, P. M. (2001). "Aguardientes de México: Tequila, Mezcal, Charanda, Bacanora, Sotol. En: Bautista—Justo, M., García—Oropeza, L., Barbosa—Corona, J.E. y Parra—Negrete L.A. *El agave Tequilana Weber y la producción de Tequila. Acta Universitaria*, Agosto. Año/Vol. 11 No. 2. Universidad de Guanajuato.
- Humphrey, John y Schmitz, Hubert. (1995). *Principles for promoting clusters & networks of SMEs*. U. K.: Institute of Development Studies, University of Sussex.
- IMPACT, Global News and research for drinks executive. Publicación quincenal. Feb 1&15, 2008.
- Jiménez Vizcarra, Miguel Claudio (2008). *El origen y desarrollo de la agroindustria del vino mezcal tequila*. Guadalajara, México: Benemérita Sociedad de Geografía y Estadística del Estado de Jalisco.
- Jones, Gareth R. (2007) *Organizational Theory. Design, and Change*. New Jersey, USA: Pearson/Prentice Hall.
- Kaplinsky, Raphael y Morris, Mike. (2002). *A Handbook for Value Chain Research*. U. K.: Institute of Development Studies. [En línea]
[<http://oro.open.ac.uk/5861/>]
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane. (2006) *Dirección de Marketing*. México: Pearson/Prentice Hall, 12ª edición.
- Koutsoyiannis, A. (2002). *Microeconomía Moderna*. Argentina; Amorrortu Editores.
- Krugman, Paul. (2001). "Competitiveness: A dangerous Obsession". *Foreing Affairs*. Volume 73. No. 2. [En línea]
[http://www.ucema.edu.ar/~agaletto/krugman_competitiveness.pdf]
- Lancaster—Jones, Ricardo. (1974). *Haciendas de Jalisco y aldedaños (1506—1821)*. Guadalajara, México: Financiera Aceptaciones.
- Lázaro de Arregui, Domingo. (1980) *Descripción de la Nueva Galicia*. Guadalajara, México: Gobierno de Jalisco. Secretaría General, Unidad Editorial.
- Llamas, Jorge A. (2000). "La génesis social del Barzón del agave." *Revista Espiral*. Estudios sobre Estado y Sociedad. Vol. VI No. 17. [En línea]
[<http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/pperiod/espinal/espinalpdf/Espiral17/E121—145.pdf>]
- Luna Zamora, Rogelio. (1991). *La historia del tequila, de sus regiones y sus hombres*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.

- _____. (1992), "Internacionalización y maquila de la industria del tequila en las últimas décadas", en Orozco. J., *et. al. Economía, agroindustria y política agraria en Jalisco*. México; El Colegio de Jalisco.
- _____. (2001). "El Mestizaje y el tequila". *Sincronía*, Revista electrónica UdG. [<http://sincronia.cucsh.udg.mx/spring01.htm>]
- Macías M., Alejandro. (2001). "El cluster en la industria del tequila en Jalisco, México" *Agroalim*. V.13, No.13, diciembre. Mérida.
- _____. y Valenzuela, Ana. (2007) "El campo económico del tequila en tiempos de globalización". Ponencia presentada en el Primer Seminario Internacional del Tequila, el 1 de diciembre. Inédito.
- Magaña, Omar. (2011). "Tequila sin remordimientos... ambientales". Revista *Magis*. ITESO. No. 421, Abril y mayo. Guadalajara.
- Marín, Silvia. "Vino Vs tequila. La batalla continúa". Periódico *El Universal*, 24 de junio de 2007. [En línea] [<http://www.eluniversal.com.mx/nacion/151997.html>]
- Martín—Crespo, Blanco Ma. Cristina y Salamanca Castro Ana Belén. El muestreo en la investigación cualitativa (2007). Departamento de investigación de FUDEN. Madrid, España.
- Maskell, Peter y Kebir, Leila (2006) "What Qualifies as a Cluster Theory?" En Asheim, Bjorn, Cooke, Philip & Martin, Ron (ed.) *Clusters and Regional Development: Critical Reflections and Explorations*. Oxon, Inglaterra: Routledge.
- Mejía, Navarrete Julio. El muestreo en la investigación cualitativa. (2000). Revista *Investigaciones Sociales*. Año IV, No. 5.
- Mera, Orlando Jorge. (2007) "El Rioja es de Rioja". Revista *Propiedad Intelectual* [En línea] [<http://www.pei-revista.com/>]
- Meyer—Stamer, Jörg y Harmes—Liedtke Ulrich. (2005). "Cómo promover clusters". Mesopartner, documento de trabajo. [DE: disponible en www.mesopartner.com]
- Miguel Cruz, Floriberto. (2010). "La propiedad intelectual y la denominación de origen". En Gómez, Gómez Claudia, Miguel Cruz, Floriberto, Orozco Martínez, José Luis y Alanís Pérez, María Elvia Edith. *Propiedad industrial como herramienta competitiva frente a la globalización: el caso del tequila y el Consejo Regulador Tequila en México*. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Ciénega.

- Miró Rocasolano, Pablo. "El concepto de institución" (S/F). [DE: disponible en: <http://www.eumed.net/cursecon/1/instconcepto.htm>]
- Montes Rentería, Víctor. "Pretenden incluir en el CRT a representante de productores de agave". Periódico *Público*, sábado 8 de Mayo de 2010.
- Montoya, Carlos Alberto. (2001). "Competitividad y desarrollo regional en el contexto de la integración económica." Red de revistas de América Latina y el Caribe y España y Portugal. [En línea] [<http://redalyc.uaemex.mx>]
- Mosqueira Lovón, Percy. "Plan estratégico de desarrollo económico local de la provincia de Espinar para el mediano plazo 2006—2010: Definiciones de cadena productiva." [En línea] [<http://www.eumed.net/libros/2008c/429/Definiciones%20de%20cadena%20productiva.htm>]
- Motolinía, Toribio Fray (1995). *Historia de los indios de la Nueva España*. México: Editorial Porrúa.
- Muñoz, Francisco A. (2006). "¿Qué son los conflictos?" Revista trimestral latinoamericana y caribeña de Desarrollo sustentable. No. 16. Vol. 4. [En línea] [<http://www.revistafuturos.info/futuros16/conflictos.htm>]
- Muñoz Rodríguez, Manrribio y Landa Franco Elizabeth. (2010). *Análisis estratégico de la red de valor Agave—Tequila de Jalisco: lineamientos para la toma de decisiones de política pública*. México: Universidad de Chapingo.
- Muriá, José María (1990). *El tequila: boceto histórico de una industria*. Cuadernos de difusión científica. Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- _____. (1996) *Una bebida llamada tequila*. Guadalajara, México: Editorial Ágata.
- Nick Henry, Jane Pollard and Paul Benneworth. (2006). "Putting clusters in their place". En: Asheim, Bjorn; Cooke, Philip; Martin, Ron (ed.). *Clusters and Regional Development: Critical Reflections and Explorations*. Oxon, Inglaterra: Routledge.
- OCDE. (1995) *Las pequeñas y medianas empresas: Tecnología y competitividad*. Madrid: Mundi Prensa.
- Orozco Martínez, José Luis. (2001). "Análisis de la cadena productiva del tequila." Revista electrónica *Mercadotecnia Global*. Año 4, época 1 No. 25. [En línea] [http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=424&Itemid=117]

Orozco J. L. y Pedroza A. "Competitividad del clúster del tequila." En Jalisco en el mundo contemporáneo. Aportaciones para una enciclopedia de la época. Tomo II. (2010). Solís Gadea Héctor Raúl y Planter Pérez Karla Alejandrina (coordinadores). Universidad de Guadalajara/Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología. Guadalajara, México.

Pérez, Lázaro. Citado por José Ma. Muriá en "El tequila: boceto histórico de una industria." Cuadernos de difusión científica. Universidad de Guadalajara. Guadalajara, México.

Periódico *La Jornada*, "Cedió México a EU control sobre el tequila". Lunes 24 de marzo de 2008.

SAGARPA. (2004). "Plan Rector del Sistema Producto agave—tequila: diagnóstico del sistema producto agave—tequila" [DE: disponible en: http://w4.siap.gob.mx/sispro/IndModelos/PRector/14_JAL/AG_AgaveTequila.pdf]

_____, ITESM e INCA Rural. (2006). "Plan rector. Sistema producto Nacional Agave—tequila". [DE: disponible en: http://www.inforural.com.mx/IMG/pdf/prn_ateq.pdf]

Secretaría de Economía. "Agrupamientos empresariales" (s/a). [DE: Disponible en: <http://www.contactopyme.gob.mx/agrupamientos/porque.html>]

Porter, Michael E. (1979) "How Competitive forces shape Strategy". Harvard Business Review, marzo—abril.

_____. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Argentina: Javier Vergara Editor, S.A.

_____. (1996) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial CECSA.

_____. (1996) "What's the Strategy?" Harvard Business Review, Nov/Dec, Vol. 74 Issue 6.

_____. (1997). "Crear las ventajas del mañana". En Gibson Rowan (editor) *Repensando el futuro*. Colombia: Editorial Norma.

_____. (1998a) "The Adam Smith address: location, clusters, and the 'new' microeconomics of competition". Harvard Business Economics. (January). [En línea]
[http://findarticles.com/p/articles/mi_m1094/is_n1_v33/ai_20405336/pg_6/?tag=content:col1]

- _____. (1998b) "Clusters and the New Economics of Competition." Harvard Business Review, Nov/Dec 98, Vol. 76 Issue 6.
- _____. (1998c) "On Competition". A Harvard Business Review Book. United States of America.
- _____. y Kramer, Mark R. (2006) "Estrategia y sociedad" Harvard Business Review, diciembre. América Latina. Boston, Ma.
- Rendón—Salcido L.A.; Ceja—Ramírez R. (2006). "Bases para la Planeación Estratégica en el Sistema Producto Agave Tequila. [DE: disponible en: http://www.rniaf.org.mx/2007/memoria/ponencias/agave/p2_bases2.pdf]
- Ricardo, David. (1959). *Principios de Economía Política y tributación*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Rodríguez—Garay, B. Lomelí—Sención, J.A. Tapia—Campos, E. Gutiérrez—Mora, A. García—Galindo, J. Rodríguez—Domínguez, J.M. Urbina—López D. y I. Ramírez Vicente. 2009. Diversidad morfológica y molecular de Agave tequilana Weber var. Agave Azul y var. angustifolia. Noviembre 7, 2005. [DE: disponible en www.ciatej.net.mx]
- Romo, David y Abdel, Guillermo. (2005) "Sobre el concepto de competitividad". Revista *Comercio Exterior*, Vol.55, Núm.3, Marzo.
- Serrano Íñiguez, Sonia. "Agaveros buscan tregua". Diario *Público—Milenio*. 23 de diciembre de 1999.
- Sin autor. "Agave *in Vitro*. Posible solución a escasez". 2000 *Agro*. Revista industrial del campo. Diciembre 1, 2000. [En línea] [<http://www.2000agro.com.mx/biotecnologia/agave-in-vitro-posible-solucion-a-escasez/>]
- _____. "Mortalidad de las PYMES en México." [DE: disponible en: [<http://www.briefblog.com.mx/2005/11/mortandad-de-las-pymes-en-mexico/>]
- _____. "Cambio social conflictivo: Agentes sociales y relaciones de poder." (2003), Nicaragua; Simas. [En línea] [<http://www.simas.org.ni/publicacion/Libro%20Conflictos%20Parte%202.pdf>]
- _____. "Estudio de agave súper productivo desarrollado en México en riesgo de fugarse al extranjero." En *Imagen agropecuaria*. Núm. 1. Domingo 17 de agosto de 2008. [En línea] [http://www.imagenagropecuaria.com/articulos.php?id_art=500&id_sec=27]

- _____. “Cadenas productivas. Estructura, comercio internacional y protección.” Departamento Nacional de Planeación, República de Colombia. [DE: disponible en:
<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DDE/PRESENTACION.pdf>]
- _____. “El cultivo del agave en Morelos”. (s/f) [DE: Disponible en
http://www.oeidrus-morelos.gob.mx/estadisticasagrop/agave/p_agave.htm#antecedentes]
- _____. El tequila cada vez más gringo. Periódico *La Jornada*.... . 26 de marzo de 2008. [En línea]
[<http://enjake.blogspot.com/2008/03/el-tequila-cada-vez-ms-gringo.html>]
- _____. “Curva de las “S” de la tecnología en la industria del tequila.” [DE: Consultada en
http://www.contactopyme.gob.mx/estudios/jalisco/tecnologia/tequila_archivos/frame.htm]
- _____. Rechaza Brasil reconocer al Tequila como mexicano. Diario Hispano Mexicano. Publicado el 4 de septiembre de 2008. [DE: Consultada en
<http://www.diariocritico.com/mexico/2008/Septiembre/noticias/96006/rechaza-brasil-reconocer-tequila-como-mexicano.html>]
- Sistema de información empresarial mexicana. [DE: disponible en
www.siem.org.mx]
- Stiglitz, Joseph E. (2004). *Microeconomía*. Barcelona, España: Editorial Ariel, 2ª edición.
- The Global Tequila Market, (2007). [DE: disponible en
<http://www.just-drinks.com/store/product.aspx?id=62415&lk=fs>]
- Trade Agreements. Office of the United States Trade Representative. [DE: disponible en:
www.ustr.gov/assets/World_Regions/Americas/asset_upload_file318_8764.pdf]
- Ubfal, Diego. (2004) “El concepto de competitividad. Medición y aplicación al caso argentino”. Documento de Trabajo N° 15. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Instituto de Investigaciones Económicas.
- U.S. FDA. “Food, Beverage and Supplement Regulations” (S/F). [DE: disponible en
<http://www.registrarcorp.com/food.jsp?fromlg=en&lang=es>]

Valenzuela Zapata, Ana G. (1994). *El agave tequilero*. México: Monsanto.

_____. (2003). *El agave tequilero: cultivo e industria en México*. México: Editorial Mundi—Prensa.

Varrón, Marco Terencio. (1992). *De las cosas del campo*. México: UNAM. Instituto de investigaciones filológicas, 2ª edición.

Velasco David. (s/f) “La fórmula del sentido práctico. Una aproximación a la filosofía de Bourdieu.” Síntesis de tesis de maestría en Ciencias Sociales. ILADES—Universidad Pontificia de Roma.

Velazco, Jorge. Dañan las tequileras los rios con vinazas. Periódico Mural. 28–10–04 [En línea]
[http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-4889923_ITM]

Villalobos Jaime y Hajnal Francisco. (S/F). “Pirámide organoléptica del tequila”. Documentación particular del autor.

Referencias en línea.

La Economía Neoclásica. Diferencia entre la Economía Clásica y la Neoclásica. [DE: Disponible en: <http://www.portalplanetasedna.com.ar/economia4.htm>]

Euromonitor 2010. [DE: Disponible en: <https://www.portal.euromonitor.com/Portal/Magazines/Welcome.aspx>]

Gestión de la tecnología. (s/f) [DE: Disponible en <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gtecnologia/gtecnologia.htm>]

Anexos

ANEXO 1

Definición del Tequila

Definiciones de tequila, agave, declaración, denominación de origen y zonas tequileras.¹

TEQUILA. Bebida alcohólica regional obtenida por destilación de mostos, preparados directa y originalmente del material extraído en las instalaciones de la fábrica de un Productor Autorizado, la cual debe de estar ubicada dentro del territorio comprendido en la Declaración, derivado de las cabezas de Agave Tequilana Weber variedad azul, previa o posteriormente hidrolizadas o cocidas, y sometidas a fermentación alcohólica con levaduras, cultivadas o no, siendo susceptible los mostos de ser enriquecidos y mezclados en la formulación con otros azúcares hasta en una proporción no mayor de 49%, de azúcares reductores totales expresados en unidad de masa, en los términos establecidos por esta NOM y en la inteligencia de que no están permitidas las mezclas en frío. El tequila es un líquido que, de acuerdo a su clase, es incoloro o coloreado cuando es madurado o es abocado sin madurarlo. Cuando en esta NOM se haga referencia al término “Tequila”, se entiende que aplica a las dos categorías señaladas en el capítulo 5, salvo que exista mención expresa al “Tequila 100% de agave”.

TEQUILA BLANCO: Producto cuya graduación alcohólica comercial debe, en su caso, ajustarse con agua de dilución.

TEQUILA JOVEN U ORO: Producto susceptible de ser abocado, su contenido alcohólico comercial debe, en su caso, ajustarse con agua de dilución.

TEQUILA REPOSADO. Producto susceptible de ser abocado, sujeto a un proceso de maduración de por lo menos dos meses en contacto directo con la madera de recipientes de roble o encino. Su contenido alcohólico comercial debe, en su caso, ajustarse con agua de dilución. El resultado de las mezclas de Tequila reposado con tequilas añejos o extra añejos, se considera como Tequila reposado.

TEQUILA AÑEJO. Producto susceptible de ser abocado, sujeto a un proceso de maduración de por lo menos un año en contacto directo con la madera de recipientes de roble o encino, cuya capacidad máxima sea de 600 litros, su contenido alcohólico comercial debe, en su caso, ajustarse con agua de dilución. El resultado de las mezclas de Tequila añejo con Tequila extra añejo, se considera como Tequila añejo.

¹ NOM-006-SCFI-2005, Bebidas alcohólicas-Tequila-Especificaciones, publicada el 6 de enero de 2006.

TEQUILA EXTRA AÑEJO. Producto susceptible de ser abocado, sujeto a un proceso de maduración de por lo menos tres años, sin especificar el tiempo de maduración en la etiqueta, en contacto directo con la madera de recipientes de roble o encino, cuya capacidad máxima sea de 600 litros, su contenido alcohólico comercial debe, en su caso, ajustarse con agua de dilución.

Clasificación

De acuerdo al porcentaje de los azúcares provenientes del Agave que se utilice en la elaboración del Tequila, éste se puede clasificar en una de las siguientes:

Categorías:

100% DE AGAVE. Es el producto que conforme al inciso 4.34¹ de esta NOM que no es susceptible de ser enriquecido con otros azúcares distintos a los obtenidos del Agave tequilana Weber variedad azul cultivado en el territorio comprendido en la Declaración. Para que este producto sea considerado como “Tequila 100% de agave”, debe ser envasado que controle el propio Productor Autorizado, misma que debe estar ubicada dentro del territorio comprendido en la Declaración. Este producto puede ser denominado únicamente a través de una de las siguientes leyendas: “100% de Agave”, “100% puro de Agave”, “100% Agave” o “100% puro de Agave”, al final de las cuales se puede añadir la palabra “azul”.

TEQUILA. Es el producto que conforme al inciso 4.34 de esta NOM en el que los mostos son susceptibles de ser enriquecidos y mezclados conjuntamente en la formulación con otros azúcares hasta una proporción no mayor del 49% de azúcares reductores totales expresados en unidades de masa. Este enriquecimiento máximo de hasta 49% de azúcares reductores totales expresados en unidades de masa, no se puede realizar con azúcares provenientes de cualquier especie de Agave. Sólo se podrá incrementar el 51% de azúcares reductores totales expresados en unidades de masa con azúcares reductores totales provenientes de Agave tequilana Weber variedad azul cultivado en el territorio comprendido en la Declaración. Este producto puede ser envasado en plantas ajenas a un Productor Autorizado, siempre y cuando los envasadores cumplan con las condiciones establecidas en el inciso 6.5.4.2.¹ y demás aplicables a la presente NOM.

Clases

De acuerdo a las características adquiridas en los procesos posteriores a la destilación, el Tequila se clasifica en una de las siguientes clases:

- Tequila Blanco o plata.
- Tequila Joven u oro.
- Tequila Reposado.
- Tequila Añejo.

— Tequila Extra añejo

Para el mercado internacional se puede sustituir la clasificación mencionada en el párrafo anterior por la traducción al idioma correspondiente, o bien, por las siguientes:

- “Silver” en lugar de Blanco.
- “Gold” en lugar de Joven u oro.
- “Aged” en lugar de Reposado.
- “Extra aged” en lugar de Añejo.
- “Ultra aged” en lugar de Extra añejo.

AGAVE: Para efectos de esta NOM, la planta de la familia de las agavaceas, de hojas largas y fibrosas, de forma lanceolada, de color verde azulado, cuya parte aprovechable para la elaboración de tequila es la piña o cabeza. La única especie admitida para los efectos de esta NOM, es Agave Tequilana Weber variedad azul, cultivada dentro de la territorio comprendido en la Declaración.

DECLARACIÓN: Declaración General de Protección a la Denominación de Origen “Tequila” publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de octubre de 1977 y sus subsecuentes modificaciones y adiciones.

Denominación de Origen del Tequila (DOT):

Zona de la Denominación de Origen Tequila.

Territorios Protegidos por la Denominación de Origen del Tequila:

La Declaración General de Protección a la Denominación de Origen “Tequila” establece 180 municipios en 5 estados de la República, incluyendo los 125 de Jalisco, dentro del territorio de la DOT, y las cuales constituyen los límites geográficos para la siembra del Agave tequilana Weber variedad azul y a la fabricación del Tequila. Los Municipios Autorizados son:

1. Jalisco. El total de sus 125 municipios.¹
2. Michoacán. Treinta municipios: Briseñas de Matamoros, Cabinda, Chilchota, Churintzio, Cotija, Ecuandureo, Jacona, Jiquilpan, Maravatío, Marcos Castellanos, Nvo. Parangaricutiro, Numarán, Pajacuarán, Peribán, La Piedad, Régules, Los Reyes, Sahuayo, Tancitaro, Tangamandapio, Tangancícuaro, Tanhuato, Tinguindín, Tocumbo, Venustiano Carranza, Villa Mar, Vista Hermosa, Yurécuaro, Zamora, Zináparo.
3. Nayarit. Ocho municipios: Ahuacatlán, Amatlán de Cañas, Ixtlán del Río, Jala, Jalisco, San Pedro de Lagunillas, Santa María del Oro, Tepic.
4. Guanajuato. Seis municipios: Abasolo, Manuel Doblado, Cuerámara, Huanímaro, Pénjamo, Purísima del Rincón.

5. Tamaulipas. Once municipios: Aldana, Altamira, Antiguo Morelos, Gómez Farías, González, Llera, Mante, Nuevo Morelos, Ocampo, Tula, Xicotencatl.

ANEXO 2

Acerca del CRT²

El Consejo Regulador del Tequila, CRT, A. C. es una organización interprofesional donde se reúnen desde el 16 de Diciembre de 1993 todos los actores y agentes productivos ligados a la elaboración de Tequila, con el fin de promover la cultura y la calidad de esta bebida que se ha ganado un lugar importante entre los símbolos de identidad nacional.

El CRT procura el prestigio del Tequila por medio de la investigación y de estudios especializados, difundiendo todos los elementos que le confieren valor y recrean su cultura.

Con el fin de asegurar la calidad, el CRT está acreditado como Unidad de Verificación y como Organismo de Certificación ante la EMA contando para ello con la aprobación de la Dirección General de Normas (DGN), de la Secretaría de Economía (SE).

El CRT cuenta con un sistema de Aseguramiento de Calidad que garantiza la confiabilidad de sus servicios. A partir de Junio de 1999 el CRT obtuvo la certificación ISO—9002. El haber obtenido el reconocimiento internacional de ISO implica para el CRT un compromiso permanente por mejorar sus procesos y consolidar un cambio de cultura enfocado hacia la calidad.

Reconocimientos otorgados:

- AENOR (Asociación Española de Normalización) 22—Junio—1999 con reconocimiento en la red IQ net (más de 25 países miembros).
- ANCE (Asociación de Normalización y Certificación) 16—Julio—1999.

El CRT no tiene fines de lucro, es de carácter privado, y tiene personalidad jurídica propia. Su alcance es Nacional e Internacional, donde el fin es el de Certificar el cumplimiento de la Norma Obligatoria del Tequila.

Con el fin garantizar representación del sector tequilero y transparencia en la operación, el CRT integra en su seno a los productores de agave, a los industriales tequileros, a los envasadores, a los comercializadores y a la representación gubernamental, quienes de manera equilibrada y participativa ayudan a generar credibilidad y confianza, tanto hacia el interior de su representados como hacia el exterior del Consejo.

² Acerca del CRT. [DE: Consultada el 3 de noviembre de 200. Disponible en: <http://www.crt.org.mx/>]

ANEXO 3

Instrumentos de investigación

INSTRUMENTO 3. ENCUESTAS A AGAVEROS

IDENTIFICACIÓN

Agavero No.

Nombre

Región

Ocupación: agavero

PREGUNTAS SEMIABIERTAS

1. ¿Cuántas hectáreas tiene ud. sembradas de agave?
2. ¿Cuáles son las mayores dificultades de ser agavero?
3. Es usted propietario ____ mediero ____ ejidatario ____
Otro _____
4. ¿Pertenece a alguna agrupación de agaveros? Si ____ No ____
5. ¿Cuánto tiempo lleva sembrando agave?
6. ¿Qué tipo de contrato tiene para vender su agave?
7. ¿Quiénes son sus principales compradores?
8. ¿Realizó algún estudio formal para saber si en sus tierras son aptas
para el cultivo del agave?
SI ____ NO ____
9. ¿Compra agave para revender? Si ____ No ____
10. ¿Conoce a alguien se dedique a la compra y venta de agave?
SI ____ NO ____
11. ¿Le ha vendido agave a estas personas? SI ____ NO ____
12. ¿Es negocio para usted trabajar con ellos? SI ____ NO ____
13. ¿Cuál es el trabajo que realizan estas personas?

PREGUNTAS ESTRUCTURADAS

De las siguientes preguntas podría por favor indicarme qué tan de acuerdo o desacuerdo está con cada una de las oraciones de acuerdo a una escala de:

1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni acuerdo/ ni desacuerdo
- 4.— Desacuerdo 5.— Totalmente en desacuerdo.
1. Tengo los conocimientos y la experiencia necesarios para cultivar
agave ____
2. La mano de obra para sembrar el agave es cara ____
3. Recibo ayuda de expertos en el cultivo del agave ____
4. Llevo contabilidad de mi cosecha de agave ____
5. He obtenido acceso a créditos para sembrar mi agave ____
6. Las tasas de interés que cobran son elevadas ____

7. Es relativamente fácil incrementar la superficie sembrada, puedo hacerlo poco a poco, sin necesidad de invertir grandes cantidades ____
8. Los hijuelos que utilizo son baratos y fáciles de conseguir ____
9. Sembrar agave ha sido un buen negocio para mi ____
10. He vendido la totalidad de mi agave maduro ____
11. Vendo mi agave directamente a las fábricas ____
12. Existen muchos intermediarios para que mi producto llegue al productor ____
13. Recibo el subsidio correspondiente por parte de las autoridades ____
14. Mis compradores me pagan el agave en menos de 30 días ____
15. Mis competidores tienen grandes superficies de agave sembrado ____
16. Mis compradores de agave han comprado todo lo contratado ____
17. Mis compradores de agave me pagan a tiempo ____
18. Los productores de tequila nos compran grandes volúmenes de agave ____
19. Las cosechas de agave se desplazan en cualquier estación del año ____
20. Los compradores de agave siempre le compran a los mismos agaveros ____
21. Para la próxima cosecha habré aprendido a sembrar y cosechar agave ____
22. Seguiré sembrando agave en el futuro ____
23. He tenido problemas con los compradores de mi agave ____
24. Los problemas se han originado por el precio del agave ____
25. Los problemas se han originado por el pago del agave ____
26. Todos los problemas se han solucionado ____

Comentarios adicionales.

INSTRUMENTO 4. ENCUESTA A EMPRESAS TEQUILERAS

IDENTIFICACIÓN

Tequilero No.

Razón social

Domicilio

PREGUNTAS SEMIABIERTAS

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted fabricando tequila?
2. ¿Cuáles son las mayores dificultades de ser tequilero?
3. ¿Cómo aprendió a fabricar tequila?
4. ¿Le compra materia prima a agaveros independientes o a través de una asociación o empresa?
5. ¿Realiza tratos con agaveros mayoristas? SI ____ NO ____
6. En su opinión ¿Cuál es la función que desempeñan en la rama los agaveros mayoristas?
7. ¿Qué tipo de contrato tiene con sus proveedores de agave?
8. ¿Hace compras a granel de tequila? SI ____ NO ____
9. ¿En qué canales de distribución vende sus productos?
a) Tiendas de especialidad b) Autoservicio c) Hipermercados
d) Mercado Internacional e) Otro _____
10. ¿Cuál es la capacidad de producción con la que actualmente trabaja su empresa?

PREGUNTAS ESTRUCTURADAS

De las siguientes preguntas que le voy a mostrar podría por favor indicar qué tan de acuerdo o desacuerdo está con cada una de las oraciones de acuerdo a una escala de:

1. Totalmente de acuerdo. 2. De acuerdo 3. Ni acuerdo/ni desacuerdo
 4. Desacuerdo 5.— Totalmente desacuerdo.
-
1. En su experiencia fabricando tequila entre más volumen se produzca más barato es el costo unitario ____
 2. Sus marcas son fácilmente identificada por el consumidor final ____
 3. Necesitó una gran inversión para entrar al negocio de fabricación de tequila ____
 4. Es fácil para usted tener acceso a la tecnología ____
 5. Es fácil para su empresa obtener créditos para fabricar tequila ____
 6. Los intereses que le cobran a usted son demasiado altos ____
 7. Le ha sido relativamente fácil incrementar su capacidad instalada poco a poco, sin necesidad de invertir grandes cantidades ____

8. Ha visto usted a muchos comercializadores de tequila que a su vez son fabricantes ____
9. ¿Cree usted que la fabricación de tequila 100% está muy fragmentada en muchos pequeños fabricantes? ____
10. ¿Cree usted que la fabricación de tequila está muy fragmentada en muchos pequeños fabricantes? ____
11. Existe una gran cantidad de compradores de tequila ____
12. Es relativamente fácil para los distribuidores sustituir su producto con el de otros fabricantes ____
13. Los distribuidores de tequila desplazan grandes volúmenes. ____
14. La tecnología con la que cuento es la necesaria para resolver las necesidades de mis clientes meta. ____
15. Desplazo el tequila se en cualquier estación del año. ____
16. Mi empresa cuenta con liquidez ____
17. La fabricación de tequila tiene una rentabilidad alta ____
18. Usted requiere de un capital de trabajo elevado para producir tequila ____
19. Sus consumidores de tequila suelen ser leales a su marca. ____
20. Sus consumidores son sumamente sensible a los precios. ____
21. El nivel de salarios en las fábricas de tequila es bajo. ____
22. La rotación de personal calificado es alta en las fábricas ____
23. Capacito constantemente al personal de la empresa ____
24. Sus competidores tienen un fuerte énfasis en el precio ____
25. Las expectativas de los consumidores se han vuelto más exigentes ____

Comentarios adicionales

INSTRUMENTO 5. ENCUESTA A COMERCIALIZADORES DE TEQUILA

IDENTIFICACIÓN

Comercializador No.

Razón social

Giro Compra venta de vinos y licores

Domicilio

PREGUNTAS SEMIABIERTAS

1. ¿Cuánto tiempo lleva usted Vendiendo licores?
2. ¿Cuál son las mayores dificultades para ser comerciante de licores?
3. ¿Quiénes son sus principales proveedores de tequila?
4. ¿Qué tipo de contrato tiene con ellos?
5. ¿Le compra directamente a tequileros o a través de mayoristas?
6. ¿Quiénes son sus principales compradores de tequila?
7. ¿Tiene Ud. Una o varias marcas de tequila propia? SI ____ NO ____
¿Cuáles?
8. ¿Qué categorías de TEQUILA venden más usted o su empresa?
100% agave ____ 51/49 ____ Ambos ____
9. ¿Qué clase de tequila venden más usted o su empresa? Blanco ____
Joven abocado ____ Reposado ____ Añejo ____
Extra añejo ____
10. ¿A qué segmento del mercado se dirigen sus productos?
Precio Alto ____ Precio Medio ____ Precio Bajo ____
11. Además del tequila. ¿Qué otros productos vende?
12. ¿En qué canales de distribución vende sus productos?
13. ¿En su experiencia del total de ventas, qué porcentaje representa el tequila?

PREGUNTAS ESTRUCTURADAS

De las siguientes preguntas que le voy a mostrar podría por favor indicar que tan desacuerdo ó desacuerdo esta con cada una de las oraciones de acuerdo a una escala de:

1. Totalmente de acuerdo 2. De acuerdo 3. Ni acuerdo/ ni desacuerdo 4. Desacuerdo 5. Totalmente desacuerdo.

1. Para que usted entrara al negocio de venta de tequila requirió una gran inversión ____
2. Para usted fue fácil obtener créditos para vender tequila ____
3. Usted paga intereses demasiado altos ____

4. Es relativamente fácil incrementar su capacidad de venta, lo puede hacer poco a poco, sin necesidad de invertir grandes cantidades ____
5. En su experiencia hay muchos comercializadores de tequila ____
6. Para usted la comercialización del tequila está muy fragmentada en muchos pequeños comercializadores ____
7. Existe una gran cantidad de clientes para el tequila ____
8. Es relativamente fácil para ustedes, los distribuidores sustituir una marca con las marcas de tequila de otros fabricantes a los usuales ____
9. Usted vende además otras bebidas alcohólicas. ____
10. Usted vende grandes volúmenes de bebidas alcohólicas. ____
11. El tamaño del mercado para sus productos es grande. ____
12. El tequila se desplazan en cualquier estación del año. ____
13. Mis compradores de tequila suelen ser leales a mis marcas. ____
14. Mis compradores de tequila son sumamente sensibles a los precios. ____
15. Pago un nivel de salarios alto. ____
16. Los impuestos para la venta del tequila son elevados. ____
17. Mis competidores ponen un fuerte énfasis en los precios ____
18. Las expectativas de mis compradores se han vuelto más exigentes ____

Comentarios adicionales.

ANEXO 4

La cadena productiva en la industria del tequila³

Planeación Estratégica de la Industria Tequilera

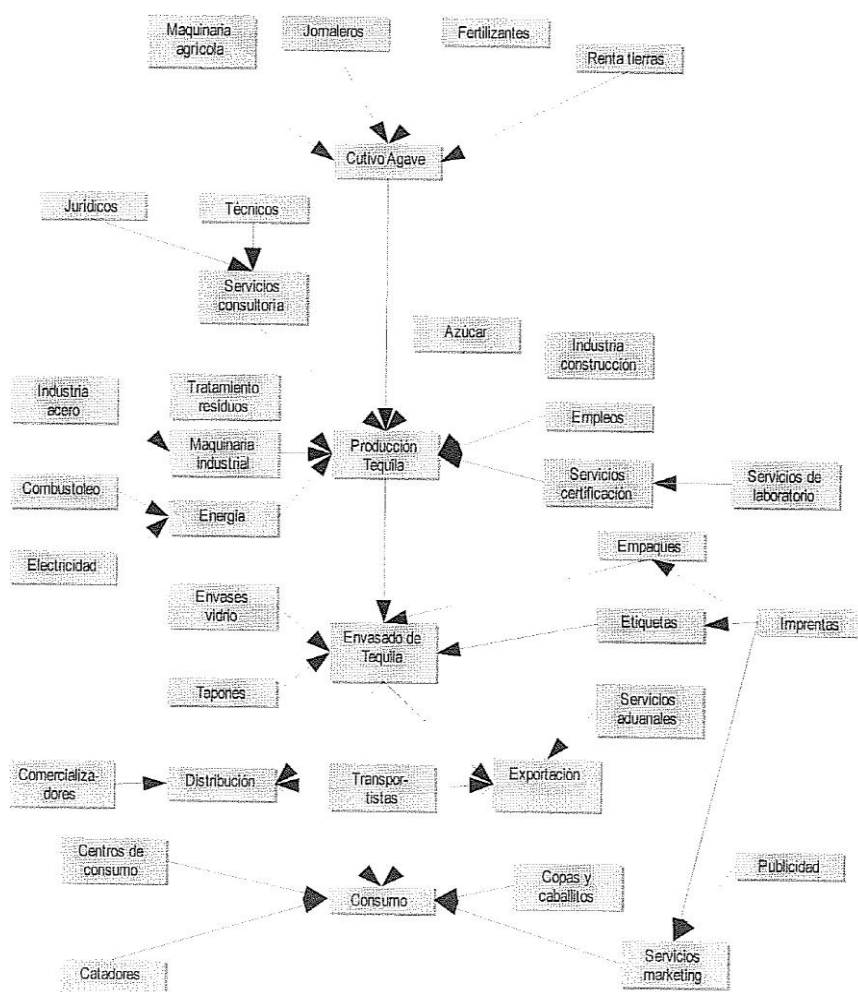


2. La Cadena Productiva de la Industria del Tequila.

La cadena productiva del Tequila está íntimamente relacionada con una importante serie de industrias y actividades económicas ya sea por ser proveedores de insumos, materias primas o servicios, o por realizar actividades necesarias para que este producto acceda al consumidor final.

A continuación se presenta un diagrama general de la interrelación de la industria tequilera con otros importantes sectores económicos.

Cluster de la Cadena Productiva del Tequila



³ Plan Estratégico de la Industria Tequilera. Op. Cit. P. 4

ANEXO 5

Una visión panorámica de la rama industrial del tequila

Tal vez ninguna otra bebida en el mundo esté rodeada de tantos mitos y leyendas ni esté tan identificada con una cultura como el tequila.

En el occidente de México las culturas precolombinas dejaron en las llamadas tumbas de tiro algunos elementos de culto a los muertos [...] Entre las ofrendas depositadas en tumbas se encuentran delicadas vasijas de barro bruñido representando cuencos llenos de pencas de agave cocido o personajes transportando en sus espaldas corazones jimados de mezcal... (Gómez Arriola, 2004a:63)

[...] En la zona, como en todo el extenso territorio de Mesoamérica, se desarrolló una cultura de aprovechamiento de las diversas especies del Metl o agave silvestre para distintos usos. La coexistencia entre el hombre y el agave se remonta hasta hace cerca de 10,000 años y la domesticación de algunas variedades para consumo humano se inicia hace 3,500 años. (Gómez Arreola, 2004b:17)

La historia más difundida sobre los orígenes del tequila es más un mito que una historia. Se confunden bebidas, todas derivadas de algún tipo de maguey, la más común es la creencia de que el pulque es el antecedente prehispánico del actual tequila.

Usaban varias especies de vino o bebida equivalente que hacían del maguey [...] el modo de hacer el vino de maguey, que era el más usual entre los mexicanos y es sin disputa el mejor de todos, era el siguiente: cuando llegaba el maguey común a cierta edad le castraban los pimpollo u hojas más tiernas del centro hasta descubrir cierta cavidad formada en la parte más interior y gruesa de dichas hojas; raíanles la superficie interior y extraían con un cañuto o calabazo largo estrecho el jugo que destilaban las hojas en la cavidad, que es muy líquido y dulce [...] y lo guardaban hasta que fermentara, que venía a ser en menos de 24 horas.

Para abreviar la fermentación y darle mayor fortaleza, le mezclaban cierta hierba a la cual, por ese destino llamaban octpatli (medicina del vino). El color de este vino es blanco y el gusto algo áspero; tiene competente fortaleza y embriaga, pero no tanto como el vino de uva. (Clavijero, 1991:266)

Sin embargo, existen numerosas pruebas de la importancia que tenía el *mexcal* para su economía, pues de él no sólo extraían el *pulcre*⁴ sino lo utilizaban para fabricar prendas de vestir, calzado, bebidas y alimentos. “Sácabanse de aquellas pencas, hilo para coser. También se hacen cordeles y sogas, maromas, cinchas y jáquimas, y todo lo demás que se hace del cáñamo. Sacan también de él, vestido y calzado. (Motolinía, 1995:198)

⁴ Pulcre o pulque. Líquido blanquicino, mucilagoso, alcohólico, viscoso, espumoso y de olor y sabor característicos. (Obeso De, 1962)

Cortés (1973), en sus cartas de relación menciona a una especie de vino que fabricaban los indígenas.

Otro día siguiente salimos por un camino, porque ya no parecía gente de la del día pasado, y por él fuimos a dar en tres o cuatro pueblos, donde no se halló gente ninguna ni otra cosa, si no eran algunas bodegas del vino que ellos hacen, donde hallamos asaz tinajas de ello. (Cortés, 1973:182)

Clavijero y Cortes están hablando del pulque o *pulcre* como se le conocía a esa bebida fermentada, blanca y lechosa. El pulque no es el antecedente precolombino del tequila, ya que proviene del centro de México y es una fermentación del agave verde; en cambio el vino mezcal, además de ser natural del Occidente del país, es un destilado del agave azul.

Don Matías de la Mota y Padilla, en su *Historia de la conquista del Reino de la Nueva Galicia*, fechada en 1742, pone fin a cualquier confusión al respecto entre el pulque y el vino mezcal.

Los mezcales son parecidos a los magueyes, aunque la planta es mucho más pequeña y aunque hay en la Galicia muchos magueyes no usan los indios tanto de la bebida del pulque como en la Nueva España, porque apetece mejor el vino mezcal por su mayor fortaleza [...] (De la Mota y Padilla, 1920:407)

Desde tiempos inmemoriales, las difíciles características climáticas, geológicas y topográficas de las faldas del cerro de Tequila favorecieron la siembra de mezcal azul.

[...] La variedad denominada científicamente como agave azul tequilana Weber sólo se encuentra de origen en la región. Su posible ubicación se ha localizado en las cañadas que conforman el profundo cañón formado por el cauce del Río Grande de Santiago. Para los biólogos consultados para este trabajo, a cerca de tres mil años atrás.

La cultura de los constructores de Guachimontones mantuvo una especie de monopolio comercial regional con su explotación. (Gómez Arreola, 2004b:18–19)

[...] El desarrollo diferencial de una sociedad cada vez más compleja en la tradición de Teuchitlán alrededor del volcán de Tequila podría reflejar la riqueza de los linajes y de sus dirigentes que monopolizan los preciosos recursos del agave. Fray Bernardino de Sahagún, citado en Gómez Arriola, 2004b:7)

Según esta versión, la comercialización y explotación del agave nacen como un monopolio, y el linaje de dirigentes es donde reside el poder que les permite aprovechar en su favor las bondades de esta materia prima, principalmente para la fabricación del vino mezcal.

Lázaro de Arregui, en 1621 escribe con mayor precisión cuál fue el antecedente del vino—mezcal—tequila: “los mexcales son muy semejantes al maguey y su raíz y asientos de las pencas se comen asadas, y de ellas mismas, exprimiéndolas así

asadas, sacan un mosto del que sacan vino por alquitara más claro que el agua y más fuerte que el aguardiente y de aquél gusto.” Lázaro de Arregui, 1980:106)

El autor no menciona si la destilación (alquitara) la aprendieron los indígenas de los españoles, la versión más difundida, o ya lo hacían antes de la conquista.

Apoyándose en Lázaro de Arregui, Jiménez (2008), sostiene la tesis de que la destilación existía en tiempos precolombinos. (Ver anexo 6).

[...] Terminada la fermentación se le destilaba dos veces teniéndose así un aguardiente ‘más claro que el agua’ al que, según sabemos, fueron los españoles quienes para 1637 habían ya denominado ‘vino mezcal’.

Todas estas etapas, técnicas y procesos tanto agrícolas como industriales, fueron desarrollados e inventados por los indígenas, estudiando, adecuando y transformando elementos y materiales de la naturaleza, para obtener un producto de un refinamiento, sofisticación y pureza, tal o mejor que los mejores aguardientes y licores europeos. (Jiménez Vizcarra, 2008:9)

Sin embargo, la creencia de que el destilado fue aportado por los conquistadores es la idea que prevalece. Gutiérrez (2001) señala que:

La presunción del nacimiento del tequila en la década de los treinta del siglo XVI, como un acontecimiento del desarrollo espontáneo del sincretismo cultural del mestizaje, es sustentada en los siguientes hechos:

- 1) El descrito en el párrafo anterior y que afirma que el agave tequilero, desde tiempos prehistóricos forma parte del paisaje del occidente mexicano como abundante fruto silvestre de la naturaleza y aprovechado ancestralmente por las culturas encontradas por los conquistadores en 1531, en lo que hoy es la tierra del tequila.
- 2) No hay documentos históricos que ubiquen con precisión el origen del conocimiento y práctica de la destilación alcohólica en el mundo, se considera, que fueron los monjes y alquimistas de la edad media quienes perfeccionaron dichos conocimientos. Se sabe con certidumbre que los árabes desempeñaron un papel importante en la difusión de ese conocimiento, al que contribuyeron con sus propias aportaciones. Se presume que el conocimiento de la destilación, de España pasó a Francia en el siglo XIII [...] (Gutiérrez, 2001:93–94)

Los indios utilizaban el licor extraído del agave, no sólo como una bebida embriagante, sino era parte de su consumo habitual, sobre todo entre los sacerdotes, nobles, viejos, enfermos y mujeres embarazadas, para sustituir el consumo de verdura que no acostumbraban. A los jóvenes les estaba prohibido emborracharse, aunque Fr. Bernardino de Sahagún relata los innumerables excesos y los castigos infringidos a pesar de la prohibición.

Y aunque del mexcale de que se hace se comunican muchas virtudes, úsanle en la común con tanto exceso que (des)acreditan el vino y aún la planta, como sucede con el piciete, o tabaco que siendo una hierba de tantas y tan conocidas virtudes, el exceso de su uso lo ha venido a desacreditar de manera de que entre gente discreta y cortesana se tiene por deshonor el tenerle en casa. (Lázaro de Arregui, 1980:106)

[...] sin embargo las censuras y penas contra los que tales bebidas fabrican. Viendo pues, el Sr. Dr. D. Juan de Canseco y Quiñónez, que los indios en sus retiros usaban de tales bebidas, nocivas a la salud, arbitró el que pues el vino mezcal lo aprobaran los médicos por bueno, se pusiese estanco en él para que el que lo tuviese cuidase que no se fabricasen los demás nocivos brebajes [...] (De la Mota y Padilla, 1920:407)

Sin embargo, pese a la prohibición e incluso hasta con el castigo de la excomunión, el vino mezcal continuaba produciéndose.

El abuso de las bebidas alcohólicas entre la población indígena durante el período virreinal fue motivo de preocupación permanente de las autoridades civiles y religiosas, llegando en ocasiones hasta su prohibición total aun en perjuicio de la recaudación de impuestos obtenida por su comercio. En 1755 el obispo de Guadalajara, fray Francisco de San Buenaventura Martínez de Tejeda Diez de Velasco, haciendo eco de las cédulas reales, promueve la excomunión a todas las personas que produjeran algún tipo de embriagante. En el acta conservada en el archivo de la parroquia de Tequila se puede leer:

[...] Hacemos saber haber recibido de Excmo: Señor Virrey de esta Nueva España varias cédulas reales y nuevas órdenes prohibiendo las bebidas que se usan en estos Reinos, fecha en México en ventidós de agosto de este año de mil setecientos cincuenta y cinco que nuestros Católicos Reyes de mucho tiempo han tenido noticia que el vicio de la embriaguez se había apoderado de todas estas partes [...] pues este maldito vicio es raíz y perdición de las almas, [...] prohibimos dichas bebidas y mandamos no se hagan ni se usen en virtud de santa obediencia, pena de excomunión mayor late sentencie una potrena cononica monicione en derecho premisa con aprecibimiento de los transgresores que pasaremos hasta la formidable sentencia de anatema. (Gómez Arriola, 2004b:29–30)

La producción era en pequeña escala, casi para el consumo personal. No hay evidencias de que esta bebida haya sido objeto de producción masiva y las primeras fuentes coloniales no mencionan la comercialización, aunque debido a los estancos, debió de haber un comercio incipiente, clandestino.

Sin lugar a dudas que durante los primeros doscientos años de existencia de la industria del tequila obtuvo un crecimiento modesto, su escasa difusión en este periodo no es una casualidad, ya que en pleno auge del dominio colonial no podía ser menos que un producto marginal a la agricultura europea, prohibido como lo fueron durante la colonia esta y otras bebidas ya que ‘...la elaboración de aguardientes fue pertinazmente prohibida para favorecer la importación de caldos, vinos y aguardientes españoles’. (Luna Zamora, 2001:10–11)

En la época precolombina y de la colonia, el poder reside y es ejercido por la clase dominante: La autoridad formal, la autoridad religiosa fieles seguidores de la autoridad formal, imponían castigos, incluyendo la muerte, excomuniones, etc. que pesan sobre los dominados. (Los fabricantes y consumidores). Los dominantes, basados principalmente en su poder económico (nobleza y clérigos) y por medio de su propia producción simbólica, impone su voluntad sobre los dominados.

Pero las penas y castigos, aunque inhibieron a la incipiente industria, no terminaron con ella. Prohibiciones vienen y alcabalas van. Se prohíbe y se tolera la fabricación y comercialización del vino mezcal, solamente en la Nueva Galicia.

Por eso a partir de 1637 las autoridades comienzan a reconocer al vino mezcal. Ese año el Presidente de la Audiencia de Guadalajara Don Juan de Canseco y Quiñones, determinó que en Guadalajara se pusiera un 'Estanco' de vino mezcal para que así pudiera ser legalmente comercializado y consumido, y a la vez se obtuviera un beneficio económico aunque solamente para la ciudad a cuyos 'Propios' se destinó el producto del remate del 'Estanco'.

Enterada Doña Mariana de Austria Reina Gobernadora de España, de la bebida fabricada por los indígenas denominada como 'vino mezcal', y bajo la excusa de que no se tenía otro remedio para su supervivencia sino permitírselas, y puesto que estaba libre la Alcabala por ser producto de los naturales, autorizó por Real Cédula de 1673 que el 'vino mezcal' se comercializara en Guadalajara mediante un 'estanco' que se remataría al mejor postor y cuyo producto se destinaría a la obra de introducción de agua para la ciudad [...]

La autorización hecha por Doña Mariana de Austria a partir de 1673, continuó prorrogándose por los monarcas sucesores, lo que hizo que, con el paso del tiempo, su comercialización se extendiera. (Jiménez Vizcarra, 2008:10–11)

Estos claroscuros que durante la colonia sufrió el vino mezcal, no erradicaron ni su producción ni su consumo. "En 1730 (cuando), el rey Felipe V había autorizado los recaudados en el estanco se gastase en traer agua y en hacer reparaciones en el Palacio de Gobierno." (Muriá, 1996:25) De hecho, el primer acueducto que tuvo la ciudad fue construido con fondos provenientes de la recaudación impositiva a la producción del vino mezcal.

Durante el siglo XVII, el vino mezcal empezó a exportarse con éxito, sin embargo durante el reinado de Carlos III se prohibió la importación a España y su producción en la Nueva España, para favorecer la producción y consumo de vinos y licores de España. Éste fue un duro golpe a la incipiente industria; de nuevo la clase dominante, haciendo uso de su poder, prohíbe la producción y consumo del vino mezcal. No fue sino hasta el siglo XVIII, cuando ascendió al trono Fernando IV, en que la prohibición fue levantada y la producción y consumo del vino mezcal se popularizó entre los habitantes de la Nueva España. Sin embargo, el fantasma de la prohibición estaba presente: "De 1768 en adelante se permitió a cualquier persona

fabricar ‘vino mezcal’ igual que lo venían haciendo desde siempre los naturales, aunque solo en la jurisdicción de la Nueva Galicia.” (Muriá, 1996:13)

Según la versión más conocida sobre el origen de la destilación del vino mezcal tequila, se debe a Don Pedro Sánchez de Tagle o Don Pedro de Tagle.

A finales del siglo XVII se establece en los extendidos terrenos de la hacienda de Cuisillos la primera taberna o destilería formal para la producción de aguardiente de mezcal y se consolidan las plantaciones intensivas de agave. La extensión del gran latifundio abarcaba desde la ciudad de Guadalajara hasta el amplísimo territorio del cerro Grande de Tequila, que ha estado marcado desde tiempos inmemoriales por la producción de mezcal azul. (Gómez Arriola, 2004b:33)

El surgimiento del proceso de destilación del tequila se asocia frecuentemente al nombre de don Pedro Sánchez de Tagle. (Lancaster, 1974: 46) Entre sus propiedades se encontraba la hacienda de Cuisillos, situada precisamente en la subregión centro—poniente de Jalisco, que posteriormente se constituiría en la región tequilera de Jalisco. (Gómez Arriola, 2004b:6)

La fuente de Luna, Lancaster (1974), menciona la adquisición de la Hacienda de Cuisillos, que Don Pedro Sánchez de Tagle la adquirió por medio de su apoderado Felipe Tello. Sin embargo, Lancaster no hace ninguna mención que la Hacienda fuera destinada a la siembra del agave ni mucho menos que hubiera una destilería de vino mezcal tequila.

El mismo Luna (1991) menciona que

Aún cuando no existen documentos de primera mano en los que se asiente que Don Pedro haya sido el introductor del proceso de destilación del tequila, lo cierto es que diversas fuentes del siglo pasado (S. XIX) y del presente, lo mencionan como el ‘padre del tequila’. Es posible que todo se deba a la irresistible necesidad del pueblo mexicano por otorgarle paternidad a cada uno de los hechos y eventos sociales. (Luna Zamora, 1991:39)

Muriá (1990) sí pone en duda la paternidad del tequila a Don Pedro Sánchez de Tagle.

Hay algunas versiones, por desgracia mal fundamentadas, que afirman que: En el año de 1600, vino a radicarse a Tequila el Señor Pedro de Tagle, marqués de Altamira, y caballero de la orden de Calatraba, quién desde su arribo estableció la primera fábrica de vino mezcal habida en Nueva Galicia. (Muriá, 1990:20)

La versión de Jiménez (2008) concuerda en que no fue Don Pedro Sánchez de Tagle el que introdujo la destilación al tequila.

Es tiempo de terminar con la leyenda que hace a Pedro Sánchez de Tagle y al Marqués de Altamira, que son personas distintas, los iniciadores, a partir de 1600 de la siembra de la variedad de maguey, denominado ‘mezcal’ en el valle de tequila y los inventores del aguardiente denominado vino mezcal y ahora tequila [...]

[...]Don Pedro Sánchez de Tagle, quién no fue Marqués de Altamira compró la Hacienda de 'Cuisillos' en el Valle de Ameca hasta el año de 1702. (Jiménez Vizcarra, 2008:1)

La primera licencia para la manufactura del vino mezcal la obtuvo en 1758,⁵ José Antonio Cuervo, para el consumo en la taberna del Cuervo, situada en Tequila. La Rojeña es la primera fábrica que empezó a fabricar lo que ahora conocemos como tequila. A principios del siglo XIX se empezó a dar el primer crecimiento importante en la industria al establecerse fábricas como La Antigua Cruz, de Don Cenobio Sauza, que posteriormente cambió su nombre a La Perseverancia. También surgió Tequila Herradura cuya fábrica original, convertida por sus dueños en un museo, se puede admirar hasta nuestros días. Otra fábrica establecida en esta época fue la de tequila Orendáin (Destiladora de Occidente). Todas estas fábricas se establecieron en la región de Tequila.

Durante la época de la Independencia, la crisis del gobierno español y la insurrección en la Nueva Galicia impidieron que las autoridades prestaran mucha atención a la producción y consumo del vino mezcal. Pero, según Muriá, (1996) en 1815 se logró la recaudación récord de gravámenes por la bebida. Otras fuentes señalan que una vez consumada la Independencia, Don Agustín de Iturbide cobraba 'en especie' a los arrieros que transportaban el vino mezcal de la zona de Jalisco a la capital, decomisaba un porcentaje de las 'damas juanas' para su tropa.⁶ Según Luna (1991) en los altos de Jalisco, las primeras fábricas fueron Tequila San Matías (1886) cerca de Tepatitlán, y Tequila Centinela en Arandas en 1904, fecha oficial de su fundación por Don Pantaleón Orozco, en la Hacienda de Guadalupe.

En entrevista con el señor Gustavo López Orozco, uno de los actuales accionistas de la empresa afirma que la destilería data de 1888, sin embargo, Sánchez⁷ (1889:83) detalla de manera meticulosa a los talleres y obrajes existentes en Arandas (contabilizaba un total de 48 obrajes) y no hace mención a esta industria; por lo que consideramos en términos generales, la última década del Siglo XIX como la fecha más probable de su instalación. (Luna, Zamora, 1991:209)

Hacia finales del Siglo XVIII, el puerto de San Blas abrió una ruta hacia el Oriente para el comercio de los productos neogallegos. El vino mezcal era prácticamente el único producto que podía exportarse a gran escala. El mestizaje de la bebida (agregándole el proceso de destilado) lo favorecía. Posteriormente, el puerto de Acapulco se convirtió en la ruta idónea con las luchas de la Independencia, el puerto fue cerrado y de nuevo San Blas fue el puerto de salida. Al reabrirse

⁵ Las diferentes fuentes consultadas, tienen diferentes fechas. Por ej. Luna menciona que en 1758 se fundó una fábrica en la Hacienda de Cuisillos propiedad de la Familia Cuervo y Montañón (Op. Cit. P. 45) y Muriá, José María (1996). Una bebida llamada tequila. Señala que fue en 1768. p.13.

⁶ Entrevista con el Arq. Raúl Velásquez, relato hablado de sus ancestros.

⁷ Luna Rogelio. (1991) Op. Cit. Luna, no hace más referencia a Sánchez ni a su obra. p. 209.

Acapulco retornaron las exportaciones desde este puerto, sin embargo los volúmenes disminuyeron.

Luna (1991), señala que durante esta época (s. XVIII) existían 8 destilerías registradas, todas en las cercanías de la villa de Tequila. Durante la inestabilidad seguida a la consumación de la Independencia, el mercado interno y el consumo del vino mezcal fueron muy irregulares. “En 1843, las ventas de tequila fuera de Jalisco alcanzaron la cifra de 3,714 barriles y, en 1845 se redujeron a 1,692 barriles.”⁸ No fue hasta la derrota de los conservadores de parte de los liberales, cuando el mercado interno empezó a consolidarse y con esto la producción del vino mezcal. Hacia la década de los setenta del siglo XIX ya había 14 destilerías, algunas propiedades de hacendados, rancheros e industriales y para finales de siglo ya existían 24, además de otras dedicadas a la elaboración de la bebida denominada mezcal.

Durante el siglo XIX, el poder lo ostentaron en primer lugar los productores que ejercían su poder por el hecho de ser dueños del producto, y en segundo término, las autoridades, que fundamentadas en las leyes escritas, imponían cuotas de recaudación al vino mezcal. Los distribuidores del vino mezcal, empezaron a tener poder en la medida en que transportaban desde las destilerías hasta los centros de consumo el producto.

Con la llegada del porfiriato, con la concentración de la tierra y el advenimiento de los ferrocarriles, algunos productores empezaron a exportarlo a los Estados Unidos.

Halagüeño porvenir que tiene el vino mezcal o tequila, con motivo del Ferrocarril Central, que dentro de muy poco tiempo nos pondrá en rápida comunicación, no solamente con las principales poblaciones de la República, sino también del extranjero, en las cuales el mencionado artículo tendrá considerable consumo principalmente cuando sus buenas cualidades sean bien conocidas y debidamente apreciadas. Lázaro Pérez, citado en Muriá, 1990:65)

Éste es el que podríamos llamar el primer *boom* tequilero, que bajó como consecuencia de la Revolución primero y de la prohibición en Estados Unidos, una vez pacificado nuestro país. Tal vez fue durante la Revolución mexicana cuando el tequila se identificó como una bebida popular por excelencia. Las tropas, tanto federales como revolucionarias, bebían tequila, para soportar las penurias de la guerra. La producción siguió con sus altibajos. En 1900 se produjeron 9’559,100 litros (a 55 grados G.L.);⁹ en 1905, solamente 512,000, y hasta 1910 repuntó para

⁸ Luna Rogelio.(1991) Op. Cit. P. 56. Luna no menciona la graduación alcohólica, por lo que es de suponerse es a 40% Alc. Vol.

⁹ La relación entre 55 grados G.L. (o Alc. Vol.) y 40 grados G.L. es de 1.375. Las estadísticas manejan las dos cifras, debido a que la producción industrial se mide a 55 grados y la producción para el consumo a 40 grados.

llegar a los 4'620,000 litros,¹⁰ la producción de la bebida tenía altibajos importantes, sin conocerse claramente su causa. En la segunda guerra mundial, principalmente debido a la exportación a los E.U. hubo un pequeño auge, alcanzado la cifra de 6'000,000 en 1945. No fue sino hasta diez años después cuando el tequila empezó a mostrar una curva creciente en su producción, hasta alcanzar en 2005, la cifra récord de 209'700,000 litros (a 40 grados G.L.).¹¹ Pero es hasta 1949, cuando se publica la primera Norma Oficial de Calidad para el tequila. DGN—R—9—1949 (Ver anexo 4).

Durante la vigencia de esta Norma (hasta el 12 de marzo de 1964), por omisión se puede concluir que todo el tequila producido era 100% agave y que se comercializaba únicamente envasado.

No es el tequila la única bebida autóctona de nuestro país, ni la única que se produce del agave. La más conocida es el mezcal, hermana del tequila, cuya única diferencia es el tipo de agave con que se produce, pero cuyo proceso artesanal es muy similar, y que también goza de Denominación de Origen. Otras bebidas además del pulque y el aguamiel ya mencionados, como sotol, el bacanora y la raicilla, fermentadas y destiladas de diferentes agaves e incluso de la raíz de los mismos, y aunque en algunas regiones, sobre todo rurales, gozan de mucha popularidad, es el tequila la bebida mexicana por excelencia, la que se identifica con nuestra cultura.

¹⁰ Luna (1991). Op. Cit. P. 170.

¹¹ Cámara Nacional de la Industria tequilera. Estadísticas. [DE consultada en 2006. Disponible en: http://www.tequileros.org/home_es.php.]

ANEXO 6

El tequila en tiempos prehispánicos

La ‘Relación’ del cacique de Tlalmanalco, el análisis de las afirmaciones de Lázaro de Arregui, lo que contienen los acervos documentales, y las más antiguas evidencias físicas hasta ahora encontradas, nos demuestran el conocimiento que tenían los indígenas sobre la planta de maguey denominada ‘mezcal’ y la forma en que desarrollaron su cultivo para fabricar el aguardiente que se bautizó con el nombre de ‘vino—mezcal’, creando un proceso con los materiales de su entorno, un proceso tecnológico para obtener la bebida.

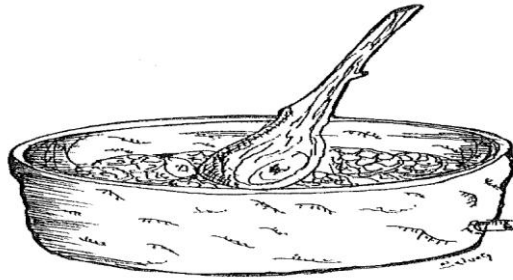
La forma en que los indígenas domesticaron el maguey mezcal solamente pudo hacerse a través de centurias y generaciones. Porque tiene que considerarse que no se obtiene el mismo resultado dejando que la planta ‘quiote’, lo que ocurre después del tercer año, para que madure floreciendo y entonces muera, que cortando el ‘quiote’ una vez que aparece para dejar que la planta ‘sazone’, término que contrario al de maduro significa estar apto para un fin, lo que ocurre del quinto año en adelante, y así poder destinarla a fabricar ‘vino mezcal’ [...]

[...] Desarrollada la técnica agrícola para el fin propuesto, los indios inventaron un proceso técnico que se inicia con la ‘gima’ en la planta de ‘mezcal sazón’, que consiste en quitar los brazos de las hojas para que quedara el centro del tallo o corazón y la base de las hojas, lo que partido en trozos se cocía y luego molía para obtener un jugo que se podía fermentar. Terminada la fermentación se le destilaba dos veces teniéndose así un aguardiente ‘más claro que el agua’ al que sabemos, fueron los españoles quienes para 1637 habían ya denominado ‘vino mezcal’ [...]

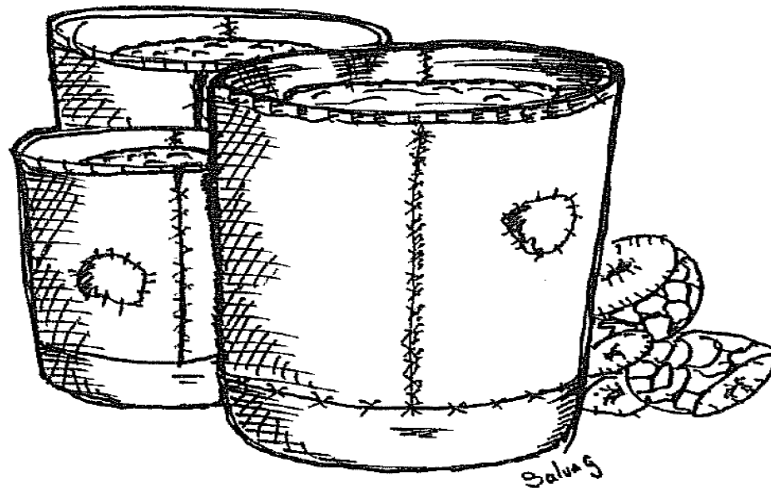
[...] Para sostener la afirmación de Domingo Lázaro de Arregui en cuanto a que la bebida fabricada por los naturales era más clara que el agua, es necesario que hubieran destilado el fermento, que de por sí no es bebible, y también realizando una doble destilación, ya que con una sola destilación la bebida queda turbia. Pudiendo haber hecho esa doble destilación, desde antes de la conquista, en ollas de barro, sin que fuera necesario el alambique de metal para hacerlo. Arregui cuando describe la forma en que los naturales elaboraban la bebida, se refiere a un método, el de destilación, y no a un equipo, el alambique [...]

[...] Todas estas técnicas y procesos, tanto agrícolas como industriales fueron desarrollados e inventados por los indígenas, estudiando, adecuando y transformando elementos y materiales de la naturaleza, para obtener un producto de un refinamiento, sofisticación y pureza, tal o mejor que los mejores aguardientes y licores europeos. (Jiménez Vizcarra, 2008:6—9)

Fabricación de tequila con la técnica antigua¹²



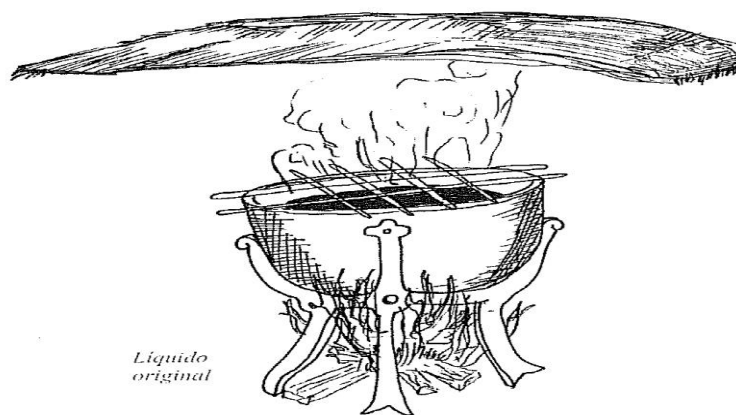
*Utensilios de las primeras
destilaciones "De vinomezcal de
tequila" del siglo XVI.
(Aportación indígena al proceso)*



*Utensilios de las primeras
destilaciones "De vinomezcal de
tequila" del siglo XVI.
(Aportación indígena al proceso)*

¹²

Gutiérrez González Salvador. Op. Cit. s/p.



Líquido original

El equipo más rudimentario utilizado para la destilación.



Líquido destilado

ANEXO 7

Norma Oficial de Calidad para Tequila DGN—R—1949. Definición y generalidades¹³

Se entiende por TEQUILA el aguardiente que se obtiene del AGAVE AZUL TEQUILANA WEBER AMARILIDACEAS y de otras especies del mismo género que cultivan en el estado de Jalisco, en las tierras y condiciones climáticas que le son características a estos agaves. Se usarán las partes constitutivas del tallo y de las bases de las pencas maduras, se someterán a la acción del calor con objeto de acelerar la formación de monosas; se reducirán a pasta por medios mecánicos, se agregará agua para diluir hasta la concentración conveniente; y el mosto así obtenido, se fermentará a temperatura adecuada, por acción de levaduras propias de los mismos agaves seleccionados o no y una vez que haya terminado la fermentación, se destilará en presencia del bagazo y el destilado así obtenido se rectificará en una segunda destilación; el producto tendrá una riqueza alcohólica real comprendida entre 45 y 50 grados del alcoholómetro de Gay—Lussac a la temperatura de 15 grados Celisius.

GENERALIDADES.— El TEQUILA es un líquido transparente, incoloro o ligeramente amarillento cuando ha sido envejecido, de olor y sabor característicos, con fuerte cantidad de alcohol y débil proporción de extracto.

USOS.— Se usa como bebida.

CLASIFICACIÓN.— Para los efectos de esta Norma, el tequila comprenderá dos tipos A y B, con un solo grado de calidad para cada uno.

Tipo «A».— Tequila natural.

Tipo «B».— Tequila añejo, con dos años mínimo de añejamiento en barriles de madera de encino, en bodegas anexas a la planta de envasado.

¹³ Gutiérrez, Salvador (2001). Op. Cit. pp. 113—114.

ANEXO 8

Acuerdo de la Cámara de Senadores sobre el Envasado de Origen y el contenido de agave en el tequila¹⁴

“Los suscritos integrantes de esta Tercera Comisión estiman procedente puntualizar la propuesta contenida en el punto de Acuerdo de mérito, que a la letra señala:

PUNTO DE ACUERDO

PRIMERO.— La Comisión Permanente del Congreso de la Unión exhorta al titular del Ejecutivo Federal, para que instruya al Secretario de Economía a efecto de que de conformidad con el artículo 47 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, su Dirección General de Normas revise, considere y actualice las observaciones vertidas por los productores de agave a la Norma Oficial Mexicana PROY—NOM—006—SCFI—2004, con objeto de que contribuya al mantenimiento justo de los principales abastecedores de la materia prima en la elaboración de Tequila y evite emitir disposiciones normativas con las que peligren los derechos de los productores agaveros.

SEGUNDO.— La Comisión Permanente del Congreso de la Unión, exhorta al titular del Ejecutivo Federal para que a través de la Secretaría de Economía, establezca en la Norma Oficial Mexicana PROY—NOM—006—SCFI—2004 requisitos muy específicos relacionados con la producción, el embotellado y la comercialización del Tequila, que permitan garantizar la autenticidad del Tequila al consumidor, elimine la exportación a granel del Tequila y favorezca el envasado de origen, estableciendo un mecanismo gradual por trimestres que obligue a producir sólo bebida con el nombre Tequila, cien por ciento de agave.

TERCERO.— La Comisión Permanente solicita a la Secretaría de Economía establezca un programa de cambio paulatino trimestral en la proporción actual de los azúcares, hasta lograr que toda bebida denominada Tequila sea 100% de Agave Azul Tequilana Weber y que se integre con la producción de las entidades federativas establecidas en el Decreto de Denominación de Origen de Tequila.”

La reacción de la Consejo Federal para la Mejora Regulatoria (COFEMER) al proyecto fue contestada así:

[...] En el mismo párrafo 2, del numeral 7, se habla de una afectación significativa sobre la propiedad de inversionistas foráneos; al respecto no debemos olvidar que independientemente de la nacionalidad de los inversionistas, éstos se tienen que sujetar al sistema jurídico nacional. Adicionalmente es fundamental subrayar que actualmente inversionistas extranjeros mantienen una importante participación

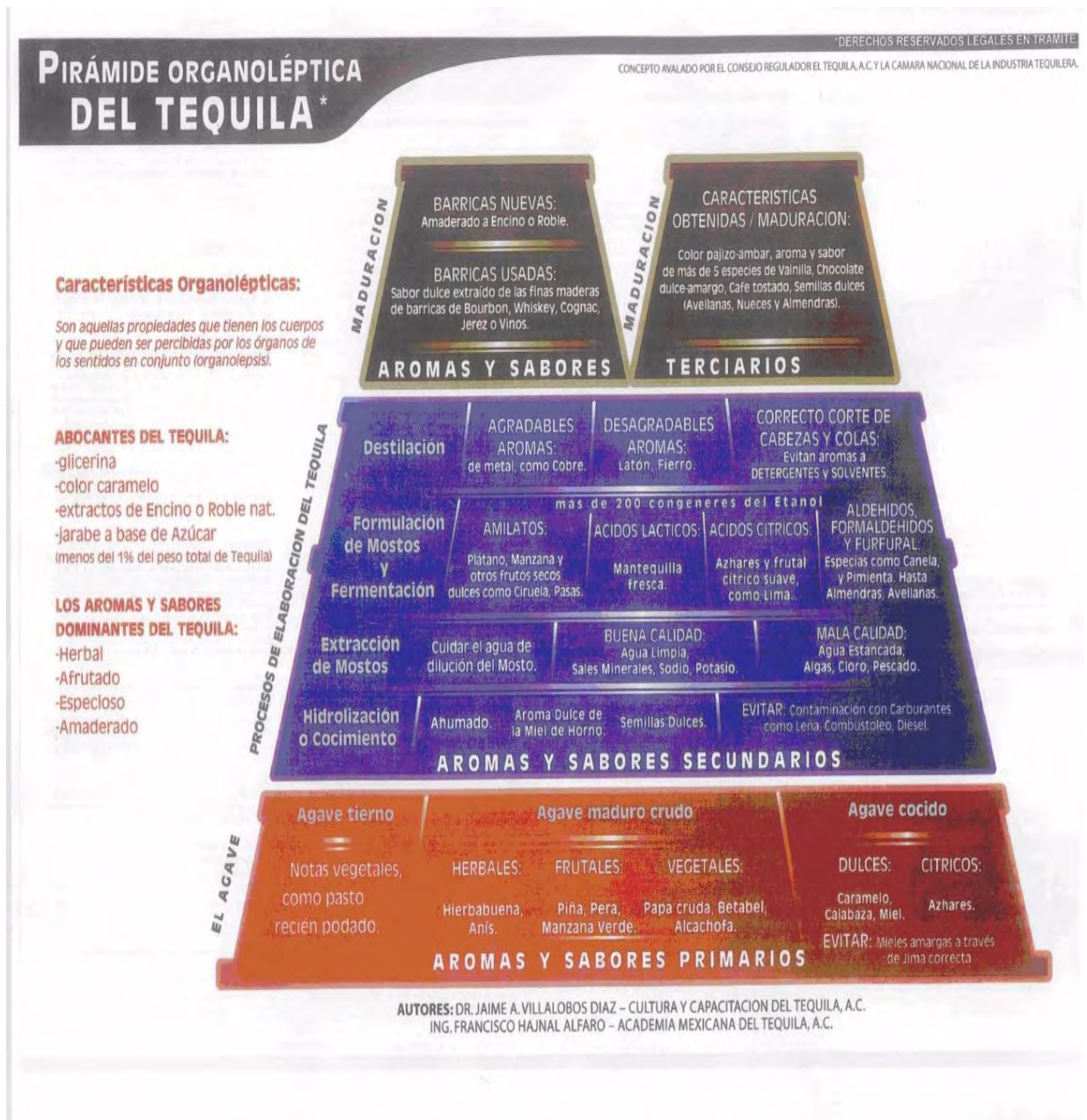
¹⁴ Gaceta del Senado de la República. 22 de noviembre del 2007. [DE consultada en 2008. Disponible en: <http://www.senado.gob.mx/>]

accionaria en algunas de las empresas tequileras más grandes de nuestro país.[...]¹⁵

Cabe destacar que, si bien se analizó la posibilidad de extender el envasado de origen a todo el Tequila, se consideró únicamente dicha medida para el Tequila 100% de Agave y para el otro Tequila, se determinó que dicha medida no sería (en este momento) la más conveniente a los intereses de nuestra industria nacional, toda vez que incrementaría en forma innecesaria sus costos (los cuales repercutirían en los consumidores de esta bebida) y por ende, se reduciría la competitividad de este sector en los mercados nacionales y mundiales ante otras bebidas que podrían sacar ventaja de esta situación. (COFEMER, 2005).

¹⁵ COMFEMER. Respuesta al dictamen total, COFEMER 04/1441 PROY—NOM—006—SCFI—2004. “Bebidas Alcohólicas—Tequila—Especificaciones”. 22 de noviembre de 2007. [DE consultada en 2008. Disponible en: <http://www.COFEMER.gob.mx/>

ANEXO 9

Pirámide Organoléptica del tequila¹⁶

ANEXO 10¹⁷**ACUERDO ENTRE LA OFICINA DEL REPRESENTANTE COMERCIAL DE LOS
ESTADOS UNIDOS Y LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA DE LOS ESTADOS UNIDOS
MEXICANOS SOBRE EL COMERCIO DEL TEQUILA****Artículo 3: Obligaciones de la SE**

1. La SE se asegurará de que la Norma Oficial Mexicana del Tequila sea revisada de conformidad con la legislación interna de México. La SE notificará al USTR de cualquier modificación a esa norma, así como de otros reglamentos relevantes y normas mencionadas en ésta.
2. La SE se asegurará de que ninguna medida de México:
 - (a) prohíba o restrinja la exportación o venta para la exportación del tequila destinado para envasarse en el territorio de los Estados Unidos, ya sea de manera que se requiera su envasado en México, o de cualquier otra manera (incluyendo las disposiciones impuestas por las autoridades gubernamentales que se inserten en los acuerdos contractuales entre privados);
 - (b) regule, o pretenda regular, el etiquetado o la comercialización del tequila fuera del territorio de México; o
 - (c) regule, o pretenda regular, el etiquetado, formulación o comercialización de productos que contengan tequila fuera del territorio de México.

¹⁷ [DE: Consultada en junio de 2008. Disponible en:
http://www.economia-snci.gob.mx/sphp_pages/sala_prensa/textobd.php?res=917.

ANEXO 11

Variables consideradas en el modelo de las 5 fuerzas de Michael E. Porter¹⁸

Metodología

1. En base a la información obtenida, se evalúa con una calificación del 1 al 5 cada una de las subvariables. La calificación 1 significa que en esa subvariable el eslabón es poco atractivo. La calificación 5 significa que es muy atractivo.
2. Se suma la calificación numérica de cada una de las 5 fuerzas y el total se promedia entre el número de sub variables.
3. En el cuadro de la evaluación en conjunto se trasladan los resultados numéricos de cada fuerza, se suman y se dividen entre 5.
4. El resultado de los eslabones se comparan entre sí y se obtiene cuál de ellos resulta más atractivo y cuál menos atractivo.

Perfilando la atractividad Industrial de la rama industrial del tequila I (eslabón del agave).

BARRERAS DE ENTRADA		ATRACTIVIDAD					RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5			1	2	3	4	5
Economías de Escala	Pocas		X				Cantidad de Competidores	Muchos	X				
Diferenciación Pcto.	Pequeña	X					Crecimiento Relativo	Lento	X				
Identificación Marca	Baja	X					Costos Almacenaje/Fijos	Altos	X				
Sinergia Costos	Baja		X				Características Productos	Normal		X			
Canales de Distribución	Muchos	X					Incremento Capacidad	Alto	X				
Requerimiento Capital	Bajo	X					Diversidad Competidores	Alta	X				
Acceso a Tecnología	Amplio			X			Estrategias Peligrosas	Altas	X				
Curvas de Experiencia	Irrelevantes		X				Valores Agregados Pcto.	Sin	X				

$$13/8 = 1,6$$

$$9/8 = 1,1$$

18

Porter Michael E. (1996). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México Editorial CECSA, pp. 24 y sigs.

Perfilando la atractividad Industrial de la rama industrial del tequila II (eslabón del agave).

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad Proveedores	Altos	X				Bajos
Habilidad para Sustituir	Muchos	X				Pocos
Integración del Costo Total	Alto	X				Bajo
Integración Hacia Adelante	Alta			X		Baja
Facilidad para Sinergias	Alta		X			Baja
Desarrollo Indust. Proveed.	Alto			X		Bajo
Mejora Servicio Proveedor	Alta			X		Baja
Mercado Fragmentado	Bajo					X Alto

PODER NEGOCIACION COMPRADORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad Compradores	Alto	X				Bajo
Habilidad para Conseguir	Mucha	X				Poca
Integración del Costo Total	Bajo		X			Alto
Amenaza Integración Atrás	Alta	X				Baja
Productos Estándar	Muchos	X				Pocos
Importancia Pcto. Modo.	Bajo	X				Alto
Acceso Información Pcto.	Alta	X				Baja
Mercado Concentrado	Alto	X				Bajo

$$19/8 = 2,4$$

$$9/8 = 1,1$$

Perfilando la atractividad Industrial de la rama industrial del tequila III (eslabón del agave).

HABILIDAD PARA SUSTITUIR		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Habilidad para Sustituir	Altos					X Bajos
Alternar Costos	Bajo			X		Alto
Facilidad de Cambiar Pcto.	Alto	X				Bajo
Velocidad Obsolescencia	Alta	X				Baja
Sinergia Canales distribuc.	Poca		X			Mucha
Sinergia de Producción	Bajo		X			Alto

EVALUACION EN CONJUNTO		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Barreras de Entrada	1.6					
Rivalidad entre Competidores	1.1					
Negociación Compradores			2.4			
Negociación Proveedores	1.1					
Habilidad para Sustituir			2.3			

$$14/6 = 2,3$$

$$8,5/5 = 1,7$$

BARRERAS DE ENTRADA

		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Economías de Escala	Pocas			X		Muchas
Diferenciación Pcto.	Pequeña			X		Bastante
Identificación Marca	Baja				X	Alta
Sinergia Costos	Baja			X		Alta
Canales de Distribución	Muchos					X
Requerimiento Capital	Bajo			X		Alto
Acceso a Tecnología	Amplio			X		Limitado
Curvas de Experiencia	Implemente			X		Relevante

27/8 = 3,4

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad de Competidores	Muchos		X			Pocos
Crecimiento Relativo	Lento					X
Costos Almacenaje/Fijos	Altos			X		Bajos
Características Productos	Normal				X	Espec.
Incremento Capacidad	Alto				X	Bajo
Diversidad Competidores	Alta		X			Baja
Estrategias Peligrosas	Altas				X	Bajas
Valores Agregados Pcto.	Sin				X	Con

28/8 = 3,5

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad Proveedores	Bajos					X
Habilidad para Sustituir	Baja					X
Integración del Costo Total	Alto				X	
Integración Hacia Adelante	Alta				X	
Facilidad para Sinergias	Alta		X			
Desarrollo Indust. Proveed.	Bajo		X			
Mejora Servicio Proveedor	Bajo		X			
Mercado Fragmentado	Bajo					X

32/8 = 4,0

PODER NEGOCIACION COMPRADORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad Compradores	Bajo				X	
Habilidad para Conseguir	Poca					X
Integración del Costo Total	Bajo			X		
Amenaza Integración Atrás	Alta	X				
Productos Estándar	Muchas			X		
Importancia Pcto. Modo.	Baja					X
Acceso Información Pcto.	Baja				X	
Mercado Concentrado	Alto		X			

27/8 = 3,4

Perfilando la atractividad Industrial de la rama industrial del tequila III (eslabón del tequila).

HABILIDAD PARA SUSTITUIR		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Habilidad para Sustituir	Altos	X				Bajos
Alternar Costos	Bajo		X			Alto
Facilidad de Cambiar Pcto.	Alto			X		Bajo
Velocidad Obsolescencia	Alta					X Baja
Sinergia Canales distribuc.	Poca					X Mucha
Sinergia de Producción	Bajo			X		Alto

$$19/6 = 3,2$$

EVALUACION EN CONJUNTO		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Barreras de Entrada				3,4		
Rivalidad entre Competidores				3,5		
Negociación Proveedores					4,0	
Negociación Compradores				3,4		
Habilidad para Sustituir				3,2		

$$17,5/5 = 3,5$$

Perfilando la atractividad Industrial de la rama industrial del tequila I (eslabón comercial).

BARRERAS DE ENTRADA		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Economías de Escala	Pocas			X		Muchas
Diferenciación Pcto.	Pequeña					X Bastante
Identificación Marca	Baja				X	Alta
Sinergia Costos	Baja					X Alta
Canales de Distribución	Pocos				X	Muchos
Requerimiento Capital	Bajo				X	Alto
Acceso a Tecnología	Amplia			X		Limitado
Curvas de Experiencia	Insuficiente				X	Relevante

$$36/8 = 4,5$$

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad de Competidores	Muchos			X		Pocos
Crecimiento Relativo	Lento					X Rápido
Costos Almacenaje/Fijos	Altos			X		Bajos
Características Productos	Normal					X Espec.
Incremento Capacidad	Alto				X	Bajo
Diversidad Competidores	Alta			X		Baja
Estrategias Peligrosas	Altas			X		Bajas
Valores Agregados Pcto.	Sin			X		Con

$$29/8 = 3,6$$

Perfilando la atractividad Industrial de la rama industrial del tequila II (eslabón comercial).

PODER NEGOCIACION PROVEEDORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad Proveedores	Alta		X			Bajas
Habilidad para Sustituir	Muchos					X Pocas
Integración del Costo Total	Alto			X		Bajo
Integración Hacia Adelante	Alta			X		Baja
Facilidad para Sinergias	Baja					X Alta
Desarrollo Indust. Proveed.	Alto				X	Bajo
Mejora Servicio Proveedor	Alta				X	Baja
Mercado Fragmentado	Bajo					X Alto
		31/8 = 3,9				

PODER NEGOCIACION COMPRADORES		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Cantidad Compradores	Alto		X			Bajo
Habilidad para Conseguir	Mucha		X			Poca
Integración del Costo Total	Bajo		X			Alto
Amenaza Integración Atrás	Alta					X Baja
Productos Estándar	Muchas			X		Pocas
Importancia Pcto. Mcd.	Baja				X	Alta
Acceso Información Pcto.	Baja				X	Alta
Mercado Concentrado	Alto			X		Bajo
		25/8 = 3,1				

Perfilando la atractividad Industrial de la rama industrial del tequila III (eslabón comercial).

HABILIDAD PARA SUSTITUIR		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Habilidad para Sustituir	Alta		X			Bajas
Alterar Costos	Bajo				X	Alto
Facilidad de Cambiar Pcto.	Alto		X			Bajo
Velocidad Obsolescencia	Alta					X Baja
Sinergia Canales distribuc.	Poca				X	Mucha
Sinergia de Producción	Bajo			X		Alto
		20/6 = 3,3				

EVALUACION EN CONJUNTO		ATRACTIVIDAD				
		1	2	3	4	5
Barreras de Entrada					4,5	
Rivalidad entre Competidores				3,6		
Negociación Compradores			3,1			
Negociación Proveedores					3,9	
Habilidad para Sustituir				3,3		
		18,4/5 = 3,7				

ANEXO 12

Variables consideradas en el modelo del diamante de Michael E. Porter.¹⁹

Metodología

1. En base a la información obtenida, se evalúa con una calificación del 1 al 5 cada una de las sub variables. La calificación 5 significa que en esa subvariable la rama industrial es competitiva. La calificación 1 significa que es poco competitiva.
2. Se suma la calificación numérica de cada una de las 5 variables y el total se promedia entre el número de sub variables.
3. En el cuadro de la evaluación en conjunto se trasladan los resultados numéricos de cada fuerza, se suman y se dividen entre 5.
4. El resultado de los eslabones se comparan entre sí y se obtiene cuál de ellos resulta más competitivo y cuál menos competitivo.

Análisis de la competitividad internacional de la rama industrial del tequila I

ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LAS EMPRESAS		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
		5	4	3	2	1
Precio de los productos	Alto		X			Bajo
Diferenciación Productos	Alta	X				Baja
Identificación Marca	Alta	X				Baja
Conocimiento de producto	Alto		X			Bajo
Canales de Distribución	Muchos	X				Pocos
Estructura Industrial	Libre mercado				X	Mono polo
Rivalidad en el sector	Alta			X		Baja
Curvas de Experiencia	Irrelevante			X		Relevante
Innovación Tecnológica	Mucha		X			Poca

CONDICIONES DE LA DEMANDA DOMESTICA		NIVEL DE COMPETITIVIDAD				
		5	4	3	2	1
Cantidad de Compradores	Muchos		X			Pocos
Crecimiento Relativo	Alto	X				Bajo
Exigencia de los compradores	Alta		X			Baja
Características Productos	Especial		X			Estándar
Incremento Capacidad	Alto			X		Bajo
Diversidad Competidores	Alta		X			Baja
Internacionalización del producto	Alto		X			Bajo
Valor Agregado Producto	Alto		X			Bajo

$$35/9 = 3,9$$

$$32/8 = 4,0$$

¹⁹ Porter, Michael E. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Argentina: Javier Vergara Editor, S.A.

Análisis de la competitividad internacional de la rama industrial del tequila II

INDUSTRIAS CONEXAS Y DEAPOYO		NIVEL DE COMPETITIVIDAD						
		5	4	3	2	1		
Proveedores de agave	Compet.			X			No comp.	
Proveedores de botella	Compet.	X					No comp.	
Proveedores de etiqueta	Compet.	X					No Comp.	
Agentes exportadores	Compet.		X				No Comp.	
Infraestructura	Compet.		X				No Comp.	
Tecnologías "limpias"	Si					X	No	

CONDICIONES DE LOS FACTORES		NIVEL DE COMPETITIVIDAD						
		5	4	3	2	1		
Mano de obra especializada	Mucha				X		Poca	
Costo de la mano de obra	Alto					X	Bajo	
Técnicos especializados	Muchos				X		Pocos	
Capacidad instalada	Alto	X					Bajo	
Nivel de inversiones	Alto	X					Bajo	
Incremento de la capacidad	Alto		X				Bajo	
Talento directivo	Alto		X				Bajo	

$$22/6 = 3,6$$

$$23/7 = 3,3$$

Análisis de la competitividad internacional de la rama industrial del tequila III

ACCIONES GUBERNAMENTALES		COMPETITIVIDAD						
		5	4	3	2	1		
Proteccionismo	Bajo	X					Alto	
Regulación Arancelaria	Bajas		X				Altas	
Apertura de Mercado Int.	Abierto	X					Cerrado	
Política y programas Industriales	Muchos				X		Pocos	
Devaluaciones	Pocas		X				Muchas	
Inversión Extranjera	Relevante	X					Poca	
Inflación / Tasas de Interés	Bajas			X			Altas	
Decisiones Política	Pocas				X		Muchas	

EVALUACION EN CONJUNTO		COMPETITIVIDAD						
		5	4	3	2	1		
Estrategia, estructura y rivalidad			3,9					
Condiciones de la demanda doméstica			4,0					
Industrias conexas y de apoyo				3,6				
Condiciones de los factores				3,3				
Acciones gubernamentales				3,7				

$$18,5/5 = 3,7$$

$$30/8 = 3,7$$

